



REPUBIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

FILIERE : GESTION

OPTION : COMPTABILITE AUDIT
ET CONTROLE DE GESTION

THEM

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET
DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE
COMMERCIALE : CAS DE L'AGENCE REGIONALE CAME
COTONOU

Réalisés par :

AGBANTCHEKPO Charlotte

TOKIN Midokpè. M. Nahomie

Maître de stage
TOSSOU Emmanuel
Chef d'Agence à la CAME

Maître de mémoire
SYLLA Karima
Professeur à la FASEG

PROMOTION : 2015 – 2016

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economique et de Gestion

(FASEG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A

- Mon père **Agbantchékpo TOHINDE** et ma mère **Clémentine WANONKOU**;

Charlotte AGBANTCHEKPO

DEDICACE

A

A- mon père **Basile TOKIN** et ma mère **Marie LOGBO**.

Nahomie Midokpè TOKIN

REMERCIEMENTS

Au prime abord nous disons merci à Dieu pour toutes ses œuvres ; des plus visibles aux plus insoupçonnables, sans oublier :

- ✓ Mr Charlemagne IGUE, Doyen de la FASEG
- ✓ Mr Théophile WOTO, Vice Doyen de la FASEG
- ✓ Mme Karima SYLLA, notre maitre de mémoire pour l'attention qu'elle a accordé à notre travail malgré les contretemps ;
- ✓ Mr Dr Kokou O. AFOGBE, le Directeur Général de la CAME pour nous avoir accordé ce stage académique au sein de son institution ;
- ✓ Mr Emmanuel TOSSOU, le Chef d'Agence de la CAME Cotonou pour l'encadrement, les conseils, sa disponibilité malgré les contretemps qu'il a durant tout notre stage ;
- ✓ Mme Rose KOUDJO, Assistante du C /ARC pour son accueil ;
- ✓ Mme Antoinette GANDAHO, Chargée des archives pour son humour;
- ✓ Mr Charles KINDE, Chef du magasin 1et toute son équipe pour leur disponibilité et leur sympathie;
- ✓ Mr Yao VICKEY, Chef du magasin 2 et toute son équipe pour l'enseignement ;
- ✓ Tout le personnel de l'ARCC pour l'accueil et la collaboration dont ils ont fait preuve;
- ✓ Messieurs les membres du jury, qui avez accepté contribué à notre formation ; vos remarques, suggestions et conseils seront pris en considération.
- ✓ Nos parents pour leur abnégation, leurs conseils, leurs prières, et leurs immenses sacrifices pour nous destiner un avenir radieux ;
- ✓ Nos grand-frères qui n'ont ménagé aucun effort pour notre réussite ;
aux autres membres de nos familles, pour leur soutien ;

Nos ami(e)s et la famille **CMCI**.

Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce document, qu'ils reçoivent l'expression de notre sincère reconnaissance.

LISTE DES FIGURES

Figure1 : La répartition des produits	9
Figure2 : Procédure à suivre par un client pour l'achat à la CAME	11
Figure3 : Les stocks, une régularisation de flux	24
Figure4 : Schématisation du processus de gestion des stocks (entrée et sortie) :.....	39
Figure5 : Description d'un produit en stock	40
Figure6 : Photo d'une étiquette code-barres	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Section, activités et personnes concernés.....	10
Tableau 2 : Modèle ABC.....	25
Tableau 3 : Avantages et limites des stocks.....	37
Tableau 4 : Outils de collecte des données.....	XIV
Tableau 5 : Procédure de réception des commandes.....	XVIII

SIGLES ET ABREVIATIONS

ARCC : Agence Régionale Camé Cotonou

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

CA : Chef Agence

CAME : Centrale d'Achat des Médicaments essentiels et consommable médicaux

DMM : Distribution Moyenne Mensuelle

GPN : Groupement Pharmaceutique Benin – Niger

MECM : Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux

MSFE : Ministère de la Santé des Finances et de l'Economie

PHARMAPRO : Pharmacie d'Approvisionnement

PL : Préparation de Livraison

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1 : CADRE DE L'ETUDE.....	3
Section1 : Contexte et environnement.....	4
Section 2 : Déroulement du stage, tâches effectués et problèmes rencontrés.....	11
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	13
Section 1 : Cadre théorique.....	14
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	16
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE PRESENTATION, ANALYSE ET SUGGESTIONS.....	32
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	33
Section 2 : Suggestion.....	44
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXE.....	51
TABLES DES MATIERES.....	53

RESUME

Le secteur pharmaceutique en république de Benin a évolué au fil des années. Ainsi l'importation des produits fut assurée par deux institutions (GPBN et PHARMAPRO). Mais, les difficultés de conciliation du social, du commercial et la mauvaise gestion ont conduit à la faillite et la liquidation en 1987.

Suite à la dissolution de 1988, le gouvernement béninois avec l'appui des partenaires au développement a créé une nouvelle structure qu'est la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) en se basant sur le renforcement des services et la mise en place d'un service efficace d'approvisionnement et de distribution des médicaments essentiels sous noms génériques. L'avenir pour cette accréditation et la mise en place de l'accord de crédit n°2031BN du 26 Juin 1988 entre le Bénin et l'Association Internationale pour le Développement (IDA) puis dans le décret 89-307 du 28 Juillet portant création et approbation des statuts de la CAME est de se tourner vers l'accompagnement technique dans les domaines qui sont attachés aux services de l'ARCC tels que la gestion des stocks, facteurs de conditionnement, l'approvisionnement. Aujourd'hui, pour optimiser leurs activités, l'Agence Régionale réorganise leurs stocks, pour parer, par exemple, à la pénurie, aux conséquences imprévues qui peuvent influencer l'arrêt des activités à tout moment.

Ces quelques pages présenteront donc des enjeux, diagnostics, et méthodologies en vue d'une optimisation de ces processus.

Mots clés : Processus, optimisation d'un processus, stock, gestion de stock, fournisseur, approvisionnement.

ABSTRACT

The pharmaceutical sector in the Republic of Benin has evolved over the years. Thus the import of the products was ensured by two institutions (GPBN and PHARMAPRO). But, the difficulties of conciliation commercial and the bad management led to the bankruptcy and the liquidation in 1987.

Following the dissolution of 1988, the Government of Benin, with the support of the development partners, created a new structure called the Central Office for the Purchase of Essential Medicines and Medical Consumables (CAME), based on strengthening services and Establishment of an effective supply and distribution service for essential drugs under generic names. The future for this accreditation and the establishment of the credit agreement n° 2031 BN of 26 June 1988 between Benin and the International Development Association (IDA) and in decree 89-307 of July 28th creating And approval of the statutes of CAME is to turn to technical accompaniment in areas that are attached to ARCC services such as inventory management, conditioning factors, procurement. Today, in order to optimize their activities, the Regional Agency reorganizes their stocks, to avoid, for example, the shortage, the unforeseen consequences that can influence the cessation of activities at any time.

These few pages will present challenges, diagnoses, and methodologies in order to optimize these processes.

Key word: Process, process optimization, stock, stock management, supplier, supply.

INTRODUCTION

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des problèmes de gestion. L'approvisionnement et la gestion des stocks constituent une préoccupation essentielle des dirigeants d'entreprise.

L'approvisionnement par ses rôles (maîtriser ses coûts et de gérer les délais), permet de procurer aux différents services de l'entreprise les biens et les services dont ils ont besoin. Les entreprises sont astreintes à l'élaboration des stratégies leurs permettant d'atteindre ces objectifs à travers une distribution régulière et croissante de leurs produits. En amont de toute distribution de marchandise, il est sans nul doute que l'approvisionnement de ces derniers constitue une action d'importance capitale. Il faut une stratégie qui visera le suivi rigoureux de stockage.

Les stocks constituant des valeurs d'exploitation à gérer, leurs existences engendrent des coûts et sont, aujourd'hui, l'objet d'enjeux très importants. L'entreprise pour être compétitive doit maîtriser non seulement les coûts mais également les délais de gestion de stock.

Dans un univers économique de plus en plus complexes et dans le souci d'aider les patients à recouvrer la santé à partir des médicaments, la Centrale d'Achat des Médicaments en tant qu'une entreprise commerciale n'est pas en marge de ces difficultés. Nous pouvons citer comme difficultés :

- des ruptures imprévues qui sont dues à une insuffisance des médicaments dans la structure et qui constitue à un manque à gagner qui n'est pas négligeable.

Consciente de cette réalité et de la nécessité de s'améliorer en permanence, la comptabilité opère des contrôles périodiques (inventaires tournants) au niveau des magasins. A cet effet, deux(02) inventaires généraux par ans (juin et décembre) sont effectués, et c'est en considération de l'importance de ces fonctions que sont : l'approvisionnement et la gestion des stocks que nous avons décidé d'étudier ces notions à travers l'étude de cas d'une entreprise commerciale grâce au thème de recherche : " **Analyse du processus d'approvisionnement et de gestion des stocks dans une entreprise commerciale : cas de l'ARCC** ".

Le présent travail est structuré en trois chapitres, dont le premier fait objet de la présentation de la structure de stage. Le deuxième chapitre traite des fondements théoriques et méthodologiques. Le dernier chapitre concerne les atouts et entraves que porte cette activité, ainsi que des suggestions à divers niveau.

CHAPITRE1:

CADRE DE L'ETUDE

Section 1: Contexte et environnement

Cette section présente le contexte (l'historique) et l'environnement de la CAME.

Paragraphe 1 : Contexte

A- LA CAME

A-1- Les grandes lignes de sa création

La CAME a été créée en 1989 à la suite de la disparition des deux structures qui étaient jadis chargés de l'approvisionnement du pays en produits pharmaceutiques. Il s'agit de: l'Office Nationale de Pharmacie(ONP) liquidé en 1987 et de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PHARMAPRO) dissoute en 1988. La création de la CAME a été proposée par un comité ad' hoc composé des représentants du Comité de Gestion (COGES), émanation des communautés à la base des partenaires aux développements. Les décisions de ces Comités ont été formalisées dans le l'accord de crédit n°2031BN du 26 Juin 1988 entre le Bénin et l'Association Internationale pour le Développement (IDA) puis dans le décret 89-307 du 28 Juillet portant création et approbation des statuts de la CAME. En **1996**, elle acquiert son autonomie administrative, financière et de gestion avec l'adoption de ses statuts. La CAME a démarré ses activités en octobre 1991 et a évolué pendant quatre(04) ans comme un volet du Projet de Développement des Services de Santé(PDSS) financé par la Banque Mondiale et la Coopération SUISSE. Elle est chargée d'approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif ainsi que les officines de pharmacies en médicaments essentiels génériques et consommable médicaux de première nécessité. La CAME est ouverte du **lundi** au **vendredi** de **08h** à **13h** puis de **14h** à **17h** et les **samedis** pour répondre en cas d'urgences.

A-2- Structure juridique

Depuis 1996, la CAME est régie par les dispositions du Droit privé et soumise à l'obligation de contrôle de l'Etat comme une structure de type associatif à but non lucratif. En 2005, la CAME a procédé à la révision de ses textes à savoir : Les statuts, le manuel de procédures administratives, comptables et financières et la convention collective des travailleurs. Ces différents documents ont été approuvés à l'Assemblée Générale de la CAME et par le gouvernement béninois en 2010.

La CAME est une structure semi privé qui achète et vend des produits pharmaceutiques certifiés sous non générique regroupés sur trois sites : Cotonou, Parakou et Natitingou. Son siège est situé au quartier jack.

A-3-Les activités de la CAME

Doté d'une gestion administrative autonome du type associative à but non lucratif, la CAME réalise :

- l'approvisionnement
- le stockage et
- la distribution des produits pharmaceutiques sous noms génériques.

Ces produits pharmaceutiques sont les suivants :

- Médicaments et produits de diagnostics ;
- Médicaments spéciaux ;
- Consommables et dispositifs médicaux ;
- Médicaments sous contrôle international ;
- Médicaments antimétaboliques ;
- Médicaments et produits de santé de reproduction.

A-4-Organisation et management de la CAME

L'organisation de la CAME est au sein de l'organigramme ci-dessous :(ANNEXE2 A)

A-5- Missions de la CAME

La CAME s'est engagée dans la démarche de la politique sanitaire nationale et a obtenu sa qualification depuis 1997 par une convention signée avec le gouvernement le 30 Avril 1997 lui accordant des facilités fiscales et douanières. Elle a pour missions statutaires :

- _ Approvisionner les formations sanitaires et privées à but non lucratif en médicaments génériques et en consommables médicaux de qualité ;
- _ Pratiquer à l'endroit des formations sanitaires un coût social mais rémunérateur (permettre à la CAME d'assurer son fonctionnement régulier et renouveler son stock et ses équipements) ;
- _ Contribuer à la promotion de l'usage rationnel du médicament au niveau des prescripteurs et gestionnaires des centres (par des formations et des supervisions) ;
- _ La CAME exécute de nouvelles missions pour le compte des projets et programmes (sous forme de contrôle ou non) ;
- _ Assurer l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits vers les sites bénéficiaires ;
- _ Assister le ministère de la santé dans la gestion des dons de produits pharmaceutiques (stockage et distribution) ;

Les principales fonctions de l'Etablissement Pharmaceutique sont l'Achat, le Stockage, et la Vente/Distribution.

A-6-Structure organisationnelle de la CAME

Outre la direction, la CAME fonctionne avec les organes de décisions, les organes de gestion et les organes techniques et administratifs. (ANNEXE 2A : Voir Organigramme)

A-7-Ses implantations

La CAME est une institution originale régie par les dispositions du droit privé et soumise à l'obligation de contrôle du gouvernement pour l'exécution d'une mission sociale de santé publique ce qui fait d'elle une structure semi privé. Elle dispose :

- d'une direction basée à Cotonou quartier jack

- de trois(03) agences régionaux ; une basé à Cotonou, ce qui nous a servi de cadre d'étude la seconde à Parakou et la troisième à Natitingou. Ces différentes agences implantées dans les villes du BENIN permettent d'offrir un service de proximité à la clientèle.

Paragraphe 2 : Environnement de la CAME

Dans l'objectif de rendre sa gestion stable et efficace, toute entreprise doit connaître et maîtriser au mieux son environnement. On a ainsi le microenvironnement et macro environnement.

A- Microenvironnement

Le microenvironnement est l'ensemble des éléments qui ont une influence sur les activités de l'entreprise et sur lesquelles cette dernière peut agir tel que : la concurrence, les fournisseurs, la clientèle, les bailleurs de fond.

❖ La concurrence

En matière de concurrence, il est aisé de dire que sur le plan formel, la CAME n'a pas de concurrents de taille sur le marché des génériques. La véritable concurrence à laquelle la CAME fait face est celle de la « Pharmacie de rue».

A côté de celle-ci, il existe d'autres structures chargées de l'approvisionnement et de la distribution des produits de spécialité. On peut citer :

- GAPOB
- L'UBPHAR
- PROMOPHAMA

En raison de la perméabilité des frontières, beaucoup de produits venant des pays voisins ont envahi le marché béninois, ceci malgré tous les risques qu'ils présentent pour la sécurité et la santé des consommateurs. S'il est vrai que le prix n'est pas exorbitant, la qualité de ces produits demeure très douteuse.

Malgré cela, nous constatons que la CAME détient en position de monopole des génériques sur le marché béninois. C'est une position qu'elle doit savoir préserver. Les quelques structures qui devraient être ses concurrents, se trouvent quelques fois en position de fournisseurs pour elle. Il s'agit de :

- La société des pansements du Bénin(SOPAB) qui fournit des consommables médicaux tels le coton et d'autres objet de pansement à la CAME ;
- La société PHARMAQUICK, qui fournit la plupart des médicaments génériques en comprimés.

❖ **La clientèle**

La clientèle de la CAME est composée des personnes morales comme : les Dépôts Répartiteurs des Zones Sanitaires (DRZS) ; les Hôpitaux de Zone (HZ) ; les Centres Hospitaliers Départemental (CHD) ; les Officines Privées (OP) ; les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ; les Formations Sanitaires Publiques (FSP) ; les Centres de Santé Confessionnel (CSC) et les ONG intervenant dans le secteur de la santé.

❖ **Les fournisseurs**

La CAME s'approvisionne en médicaments génériques et en consommables médicaux auprès de multiples fournisseurs tant nationaux que étrangers.

Mais plus de 90% de ses fournisseurs sont basés à l'étranger. Nous pouvons citer comme fournisseurs étrangers : LDI international, MISSION PHARMA, AJANTA PHARMA, CIPLA, PLETHICO, MEDEX, LAFRAN, MEPHAR, KODAMA, WAPHAR, PROMED et comme fournisseurs locaux, PHARMAQUICK, SOPAB, qui pour la plupart, livre des médicaments en forme sèche et des consommables appropriés pour les pansements.

❖ **Les partenaires aux développements**

Depuis sa création la CAME a été appuyé par une série de partenaires à savoir : l'Etat (représenté par les MSFE), la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la Coopération Suisse, l'USAID, le Projet Promotion et Santé de la Femme (PROSAF), la Coopération Française et la Fondation Pierre Fabre.

B- Macro environnement

Il s'agit de l'environnement dans lequel l'entreprise a des moyens d'actions ou nul. Elle constitue l'environnement auquel doit se conformer dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de distributeur de médicaments essentiels.

Il s'agit en effet, des environnements juridiques, économiques et sociaux culturels, politiques et démographiques.

❖ **Environnement juridique**

La CAME est créée par le décret N°89-307 du 28 juillet 1989 portant approbation de ses statuts, conformément aux politiques sanitaires élaborées par le gouvernement béninois et partenaire au développement.

Par ailleurs, pour lui permettre d'assurer efficacement sa mission, une convention signée avec le gouvernement le 30 avril 1997 lui accordant des facilités fiscales et douanières (exonération fiscale 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 soumise à l'obligation du contrôle du gouvernement avec une autorité de tutelle qu'est le Ministère de la Santé. Elle est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

La centrale est membre de l'Association Africaine des Centres d'Achat des Médicaments Essentiels (CAME). Cette dernière a pour vocation d'une part, de faciliter la création de centrale dans les pays où elle n'existe pas et d'autre part, d'optimiser la gestion des centrales existantes et de promouvoir la politique des médicaments essentiels génériques en Afrique.

❖ Environnement économique

La CAME exerce ses activités dans un environnement économique en pleine mutation. Le Bénin étant un pays sous-développé, connaît une économie de faible niveau de croissance. Ceci justifie qu'une grande partie de la population dispose de très faible ressource financière pour ce permettre d'acheter des médicaments dans les centres de santé et pharmacie. Le fonctionnement de la CAME s'inscrit dans une logique sociale, la cession des médicaments sous nom générique se fait à un prix très social qui répond à la bourse de la population en générale.

Mais la baisse du pouvoir d'achat du consommateur à laquelle on assiste actuellement, pourrait avoir des répercussions sur le chiffre d'affaire de la CAME. Il est à noter que la mise en place de nouvelle mesure prévue par le gouvernement peut permettre d'améliorer cette situation.

❖ Environnement socio culturel

En dépit de ses résistances, la majorité de la population acquière et utilise par le biais des formations sanitaires et privées et des pharmacies, les différents produits distribués par la CAME.

En conclusion, la CAME vit dans un environnement contraignant dont elle se doit d'avoir la maîtrise pour la gestion au mieux de ses activités.

Il est donc important qu'elle s'assure entre autre, d'un bon système de gestion des approvisionnements et des stocks suffisants afin de bien satisfaire sa clientèle et accomplir sa mission.

❖ Environnement politique

En dépit du droit de regard dont dispose l'Etat béninois sur les activités de la CAME il est important de noter qu'elle exerce ses activités sans souffrir d'une quelconque ingérence.

❖ Environnement démographique

Au dernier recensement de juillet 2015 la population béninoise est estimée à 10.448.647 habitants répartie sur une superficie totale de 114.763 km² avec une densité moyenne de 60 habitants au km². Avec cette évolution grandissante, la CAME sera confrontée à une forte demande de la part de cette population d'où un bon approvisionnement et de gestion des stocks.

NB : nous notons que l'environnement de l'ARCC est le même que celui de la CAME puisse qu'elle est une branche. Les objectifs et les missions sont identiques donc les menaces sont également les mêmes.

C- Présentation de l'ARCC

L'ARCC est une dérivée de la CAME qui fonctionne pour l'atteinte de ses missions. Elle a été créée en **Octobre 2014** et a effectivement commencé ses activités en tant que ARCC le **03 novembre 2014** suite à la passation de service entre le docteur **Erick AGBATCHOSSOU** (chef sortant) et le docteur **Yaovi Emmanuel TOSSOU** (chef entrant).

Sur le plan géographique, situé à Akpakpa ; pk3, l'ARCC est installée dans l'enceinte du Ministère de la Santé dans la commune de Cotonou. Disposée dans une conception à part entière qui est du côté de gauche de l'infirmerie du Ministère de la Santé, l'administration n'est pas difficile d'accès. Elle comporte : (ANNEXE2B: Voir ORGANIGRAMME DE L'ARCC). Elle dispose également d'une cantine, d'un parking, et d'une toilette publique.

C-1- La répartition de ces produits

Les produits sont répartis dans les magasins de la façon suivante :

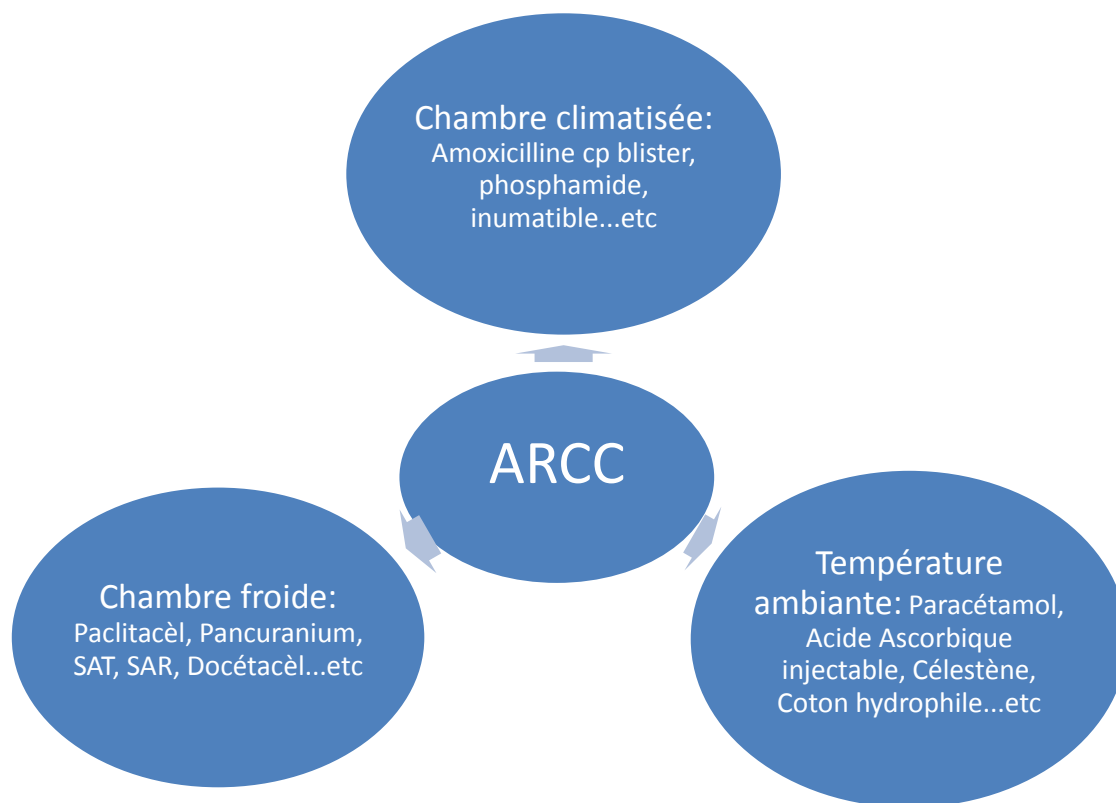


Figure1: Répartition des produits

C-2-Les sections de procédure d'achat à l'ARCC

L'ensemble des activités de la ARCC est regroupé en trois(03) sections que sont : la facturation, la caisse, et les magasins (1et 2).

Ces sections sont regroupées au sein de ce tableau avec leurs activités et chaque acteur qui intervient

Tableau 1: Sections, activités et personnes concernées.

SECTIONS	ACTIVITES DES SECTIONS	PERSONNES CONSERNEES
FACTURATIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des BC en devis ; - Etablissement des factures d'avoir ; - Etablissement des PL ; - Elaboration des statistiques. 	Facturiers
CAISSE	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un reçu de caisse en contre partie du moyen de règlement (espèce ou par chèque) 	Caissière /clients
MAGASINS	<ul style="list-style-type: none"> - Livraisons des produits demandés en fonction de la nature et de la quantité mentionnée sur le BL. - Vérification en présence du client des produits demandés et servir. - Recommandation d'établissement d'une facture d'avoir au cas où un produit ne sera pas livré. - Etablissement du BL en trois(03) exemplaires. - Signatures des trois(03) BL par les deux parties. 	Magasinier /Chef magasinier /Clients

C-3-Procédure à suivre par un client pour l'achat à l'ARCC

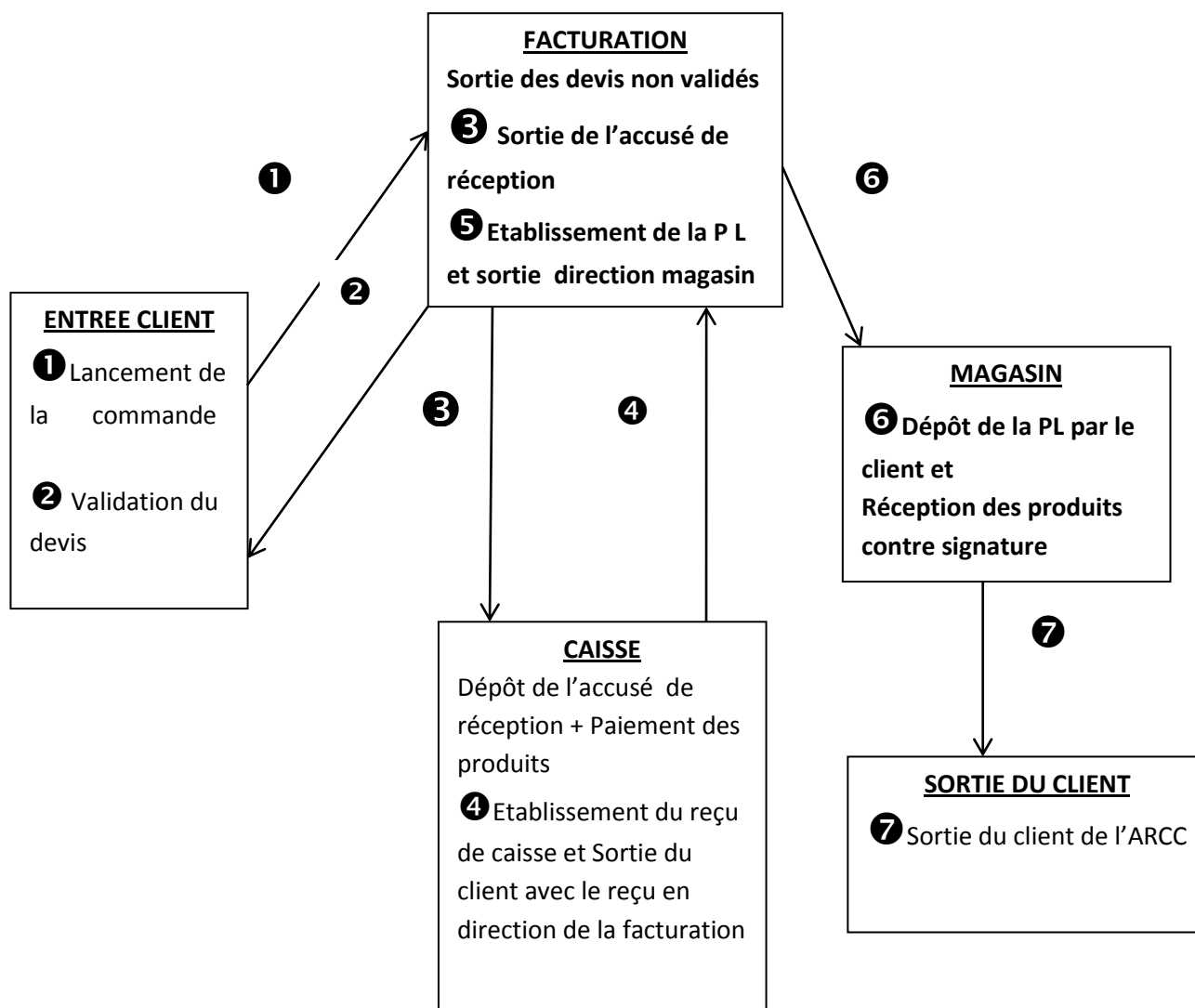


Figure2 : Procédure à suivre par un client pour l'achat.

Section 2 : Déroulement du stage, tâches effectués et problèmes rencontrés.

Notre stage à l'ARCC, a pris en compte deux services à savoir : la facturation et le magasin.

Les paragraphes ci- dessous, illustrent les différents travaux effectués et les difficultés rencontrés durant notre stage à l'ARCC.

Paragraphe 1 : Tâches effectués

Nous avons exécuté plusieurs taches lors de notre stage à l'ARCC.

A- Au niveau de la facturation

Ce sont :

- L'enregistrement des Bons de Commande (BC) dans le registre suivant un numéro d'ordre et dans un cahier de transmission ;

- La transmission du bon pour le traitement ;
- L'envoi des bons enregistrés au Chef d'Agence(CA) pour validation ;
- Retrait des bons avisés par le CA pour les enregistrer dans le registre réservé aux bons et après, les perforés pour être classé suivant l'ordre numérique ;
- Traitement des commandes des clients, le montant est communiqué au client avec son consentement, on tire la facture et le bon de livraison, puis après paiement la PL est titré.

B- Au niveau des magasins

Après règlement du montant dû, intervient enfin l'étape de livraison de la commande au client. Cette livraison s'effectue aux magasins 1 et 2 selon la nature des produits commandés. On aide les magasiniers à servir les clients. Avant toutes livraisons, un contrôle minutieux est fait par le magasinier livreur ou le chef magasinier pour s'assurer qu'effectivement la facture est authentique et payée. Nous avons aussi à faire :

- Classement des BL simples et PL avec BL du magasin 1 suivant l'ordre numérique ;
- Retrait et classement des factures déjà signés et approuvés par le CA ;
- Retrait et classement des BL simple et BL avec PL du magasin 2 à la caisse suivant l'ordre numérique ;
- Attribution d'un numéro aux BL des clients voulant acheter suivant l'ordre d'arrivée et enregistrer dans le cahier de PL puis envoyé au magasinier pour être traité ;
- Enregistrements des BL et Factures déjà classés dans les cahiers de BL (cahier de transmission) et de Facture ;
- Ajustement des BL simple aux factures selon le numéro des BL figurant sur la facture ;
- Expédition du lot des factures et BL simple à la caisse et celui des BL et PL sont remis au chef magasinier pour archive du magasin.

Paragraphe 2 : Problèmes rencontrés

Nous avons été confrontés à :

- Un long circuit dans le traitement des bons ; à ce niveau il arrive que certains clients ne mentionnent pas la quantité commandée. Ainsi, le travail devient plus difficile. Nous nous trouvons confronter au remplissage du bon de commande de la part des clients au sujet de certaines mentions tel que le code client, le cachet de la formation sanitaire etc. ;
- De plus, certains clients oublient de mentionner le code de leur formation sanitaire. Cet oubli amène à faire des recherches dans le répertoire en vue de leur donner une satisfaction. Ainsi, nous n'arrivons pas vite à nous retrouver à cause de la liste importante des formations sanitaires ;
- Certains bons sont traités et les produits à livrer restent sur les chariots, ce qui rend pénible le travail car le nombre de tour à faire pour livrer les produits augmente.
- Le temps d'approbation et de contrôle des produits par les deux parties (chef magasinier et clients) est long ; car il y a qu'un seul chef magasinier.
- Certains produits sont demandés en de petites coupures par les clients ; ce qui demande beaucoup de travail (le nombre de tour, les comptages...).

CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

Section 1 : Cadre théorique

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique

La fonction approvisionnement est d'égale importance que le cœur d'un homme, car tout comme le cœur elle permet le bon fonctionnement de l'entreprise. A cet effet, elle doit être considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale.

En dépit de cette importance, elle a été durant plusieurs années considérée comme une fonction de second rang par les chefs d'entreprises qui considéraient que la gestion des approvisionnements et de stocks se limitait à l'organisation et au rangement des matières premières, des produits finis achetés par l'entreprise. En effet, l'approvisionnement de matières est réduit à l'organisation et au rangement des produits dans les magasins puis à leur consommation au sein de l'entreprise. C'est à croire que gérer l'approvisionnement, c'est assurer le minimum pour une entreprise.

Au même titre que la planification et le contrôle de la production, la gestion des approvisionnements, la gestion de la qualité ou encore la gestion des équipements, on considère que la gestion des stocks fait partie du système de pilotage de l'entreprise (Nollet et al. 1994). On ne saurait passer sous silence l'importance des prévisions dans la détermination des moments opportuns au ravitaillement des stocks. L'utilité des prévisions va bien au-delà de la gestion des stocks, certes, mais permet néanmoins au gestionnaire de gérer les stocks afin de maintenir un niveau donné de service à la clientèle (Gélinas, 1996).

Il est à noter que malgré la complexité des problèmes que soulève une gestion saine et rigoureuse des stocks, le BFR joue inévitablement un rôle positif de régularisation dans le processus de commercialisation.

L'importance de l'approvisionnement dans la gestion d'une entreprise commence par être perçue par les décideurs d'entreprise, dans la mesure où il ressort que ce poste de charge représente le plus important dans la détermination de la marge bénéficiaire. Et il n'est pas rare de constater que le montant annuel des achats dans les entreprises peut atteindre voire dépasser 50% des charges de l'entreprise. La qualité principale d'une bonne gestion des stocks est de pouvoir satisfaire la demande d'un client, qu'il soit interne ou externe dès l'expression de son besoin. Pour cela il sera nécessaire d'approvisionner au préalable, suffisamment de produits pour éviter toutes ruptures de stock afin de sauvegarder la crédibilité de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'OBERT (2013), estime que les stocks représentent dans de nombreuses entreprises commerciales ou industrielles, les actifs de base d'activité. En outre, si la politique est mal appliquée, elle peut entraîner de nombreux problèmes qui ont pour conséquence des ruptures de stocks ou encore des gonflements excessifs ternissant ainsi l'image de l'entreprise puis engendre des coûts importants pour le stockage.

Ainsi, comme problème au niveau de l'ARCC nous avons : le retard dans les livraisons ; insuffisance de l'approvisionnement face à la demande ; espace d'entreposage restreint. Pour mieux appréhender ces cas, nous allons cibler notre étude sur les points suivants :

- La Gestion de processus : elle implique la coordination des activités de l'entreprise même au-delà des frontières de l'entreprise ;

- La gestion des flux physiques, d'informations et financiers : la production et le transport des matières, des composants et des produits finis. En outre, chaque activité, associée à l'information correspondante est indispensable à l'entreprise;
- Gestion du réseau d'approvisionnement : la chaîne d'approvisionnement apparaît comme une série séquentielle d'entreprise ;

Pour élucider ces trois points, nous allons tenter de répondre à ces différentes interrogations :

- Quels sont les stratégies d'approvisionnement et de gestion des stocks mise en place par l'ARCC?
- Quel est l'influence des stocks dans la gestion de l'exploitation de l'ARCC ?

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé, dans le cadre de notre recherche, un état de lieu du circuit d'approvisionnement et de gestion des MECM de l'ARCC afin de déterminer les facteurs éventuels qui influencent négativement la disponibilité de ces produits.

B- Intérêt de l'étude

Les entreprises connaissent des problèmes sur le plan des approvisionnements et de la gestion stocks en général. Le choix de notre sujet a été animé par plusieurs intérêts à savoir :

- Premièrement, étant donné que l'ARCC occupe une place de choix dans le domaine de la distribution des produits sanitaire, la gestion optimale de son approvisionnement pourra avoir des effets favorables pour sa gestion et pour sa clientèle.
- Deuxièmement, notre sujet va nous permettre d'approfondir les connaissances apprises au cours de notre formation académique et les concilier à la réalité pratique sur le terrain.

Paragraphe 2 : Les objectifs

Les objectifs à formuler ici sont de deux ordres à savoir, l'objectif général et les objectifs spécifiques.

A- Objectif général

L'objectif général est d'étudier le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks à l'ARCC.

Cet objectif général nous amène à identifier les objectifs spécifiques suivants.

B- Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques de cette étude, nous avons :

- Décrire les procédures de gestion des approvisionnements et des stocks ;
- analyser le processus de gestion des stocks pour une optimisation du cycle d'exploitation de l'ARCC.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie

Paragraphe 1 : Revue de littérature

A- Clarification des concepts

Le stock :

Ce terme provient d'un mot Anglo-saxon signifiant souche. IL évoque la nécessité de faire des provisions de bois pour l'hiver. De ce fait on peut dire qu'on stocke pour se prémunir d'une pénurie possible. Il existe plusieurs définitions d'un stock, ainsi :

D'après le Plan Comptable Français, les stocks représentent « l'ensemble des marchandises, matières ou fournitures, produits finis, semis finis, déchets ou emballages commerciaux qui sont la propriété de l'Entreprise » ;

Pour P. COULOMB, un stock est une provision d'articles et de produits divers (matières premières, matières consommables, petits matériels et outillages, fournitures etc.), constitués dans le but d'assurer une régularité dans l'exécution des activités des différents départements, divisions, sections etc. d'une Entreprise;

Quant à RAMBOZ; il estime qu'un «stock est une quantité variable d'un produit augmentée par les entrées et diminuée par les sorties. Les entrées peuvent être des achats ou des fabrications et les sorties des ventes ou des livraisons».

De ces trois définitions on retient trois caractéristiques essentielles du stock à savoir la prévision, la précaution et l'aspect dynamique.

La rupture du stock:

Selon C. BRUEL, la rupture se définit par l'absence de produits demandés dans le lieu de stockage. Le taux de rupture est égal à cent moins le taux de disponibilité du panier. Ce taux varie de 35 à 65 %.

Selon le Dictionnaire des sciences de l'ingénieur : conception, production, gestion, maintenance, 2^{ème} édition, mai 2000, (414 p.) et le Mini Dictionnaire Hachette, édition 01, Juin 2012, (825 p.)

Le stock :

C'est une quantité d'article non encore utilisé soit pour l'en-cours, soit pour la consommation ; à un endroit donné, en un moment donné.

Tenue d'un stock :

Action d'effectuer les entrées, les sorties, les inventaires physiques des articles enregistrés sur fiche ou informatiquement. Elle consiste aussi à valoriser les stocks, pour alimenter la comptabilité de l'entreprise.

Gestion de stock :

La gestion des stocks ou encore l'ordonnancement des matières, c'est planifier, organiser, contrôler et suivre les activités relatives au stock. C'est décidé de quand et combien commander et approvisionner, en vue de gérer les délais clients.

C'est aussi, mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité

Son but est d'assurer la disponibilité des produits pour satisfaire les besoins en temps voulu. Une bonne gestion de stock consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment. Si le stock n'est pas assez important, on parle de rupture de stock, ce qui est mauvais pour les activités qui risquent d'être interrompues. Avant de gérer les stocks, il faut au préalable les tenir.

Pilotage d'un stock :

C'est définir : une politique de stock et d'approvisionnement, leurs répercussions financières ainsi que les niveaux de risques.

Optimiser un stock :

C'est obtenir le niveau de stock qui va correspondre au taux de service voulu. C'est disposer de stock à tout moment et minimiser le cout du stock.

Pour ce faire, il faut :

- Travailler avec un logiciel de gestion des stocks,
- Passer une commande au fournisseur lorsque le stock minimum est atteint,
- Ne pas faire de sur-stockage,
- Travailler avec un logiciel de gestion des stocks ;
- Passer une commande au fournisseur lorsque le stock minimum est atteint,
- Ne pas faire de sur-stockage,
- Travailler avec la commande livrée jusqu'au seuil minimum, puis passer une nouvelle commande.
- Stock virtuel (logiciel) et stock physique (stock réel) doivent être en phase de manière à faire la gestion de stock à partir du logiciel.

Zone stockage :

Une zone de stockage est le lieu où sont stockés un ou plusieurs produits. Chaque produit répond à des règles de sécurité stricte.

La grande variété de produits vendus à l'ARCC nécessite un stockage adéquat en raison :

- Des différents états et natures des produits (solide, liquide, au frais, inflammable...),
- Des volumes stockés.

Fournisseur :

Le fournisseur est la personne ou l'entité qui fournit des biens et / ou des services à un client.

Client :

Le client est la personne ou l'entité achète un bien ou un service à un commerçant, à une société de service, à un fournisseur.

Exemple : l'ARCC est le client de la direction CAME.

Commande :

Ordre par lequel est déclenché un processus de mise à disposition de celui dont il émane, de certains produits, dans les conditions déterminées.

La commande peut se faire par tout moyen de communication : oralement, par téléphone, courrier, télécopie, internet. Toutefois, pour pouvoir servir de preuve en cas de différends éventuels, la commande est passé par écrit.

Réception d'une commande :

Actes par lequel le destinataire de la commande prend possession de cette dernière au moment de sa livraison par le fournisseur ou le tiers désigné (transporteur). Elle est faite par un réceptionnaire. La remise de la commande par le fournisseur est effectuée contre signature par le client réceptionnaire d'un bon de livraison.

Livraison :

Actes par lequel le fournisseur remet les produits commandés au donneur d'ordre. Le fournisseur exécute là son obligation de délivrance.

Délai de livraison :

C'est le nombre de jours séparant la commande de sa livraison

Processus :

Un processus est un ensemble de moyen et d'activités interactives qui transformes les éléments entrant en élément sortant.

Procédure :

Manière spécifiée d'accomplir une activité.

Lors d'un processus de qualification, mis en place dans le cadre d'une démarche d'assurance qualité visant une certification, il est nécessaire de déterminer un ensemble de procédures selon lesquelles les tâches sont réalisées. La définition de ces procédures, l'étendue de leur application et le détail de la rédaction sont fonction de la complexité des taches.

Bon de Livraison : Document listant le contenu d'une livraison, et l'accompagnant.

Document contractuel qui atteste que le vendeur à bien respecter son obligation de mettre à disposition de l'acheteur le bien vendu. Il engage l'acheteur par une pièce essentielle pour se faire payer dans le cadre procédure judiciaire

Bon de Commande : Document qui permet de définir et valider les modalités de prestation entre vendeur et acheteur, afin d'éviter les cas de contestations ultérieurs. Tout comme la facture, le Bon de Commande doit intégrer certaines mentions obligatoires. Un Bon de Commande est un document établi par le client dans lequel il détaille les articles commandés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande.

Stocks : Selon l'acte uniforme relatif au droit comptable OHADA, les stocks comprennent l'ensemble de biens et ou des services qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise soit pour être vendu en l'état ou à terme d'un processus de production à venir ou

en-cours ou pour être consommé généralement au premier usage. Dans le cas d'une entreprise commerciale, on entend par stocks l'ensemble constitué par des marchandises destinées à la revente et caractérisées par leur variété. Pour les entreprises industrielles, les stocks sont constitués des matières premières, des produits semi-finis, des produits en-cours, des produits finis.

Approvisionnement : C'est une méthode ou technique permettant de livrer un bien, ou un service, à un tiers.

La disponibilité du stock :

Le stock disponible est égal au stock existant concrètement diminué des demandes non satisfaites. La disponibilité mesure la performance du service qui risque d'être interrompu par des ruptures de stocks. Calcul du taux de rupture : soit D le nombre de jours de disponibilité du produit dans 1 'année, soit R le nombre de jours de rupture pendant la même année.

Le taux de la disponibilité $D-R / 365$.

B- Fondement théorique

Ainsi, pour **FAYOL** : le premier rôle de l'organisation consiste à regrouper les activités qui ont la même finalité afin d'assurer au mieux le cycle productif.

Une fonction est un regroupement de diverses activités concourant au même but. Il a mis en évidence l'existence de six fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative.

Selon **C. MOUILLESEAUX (1997) : Gestion économique édition Fourcher** « la fonction d'approvisionnement n'est pas autonome ; elle conditionne l'efficacité de la production des services commerciaux et financiers et constitue l'une des variables clés de la rentabilité de l'entreprise ».

Quant à **D. LARUE, G. JACQUOT et A. CAILLAT(1992) : édition Hachette, technique Economie d'entreprise BTS1**, ils énoncent : « l'objectif de la politique d'approvisionnement est de mettre à la disposition de l'entreprise, en quantité et au moment voulu, les biens et services nécessaires pour satisfaire ses clients et assurer son fonctionnement. Il se décompose en trois sous-objectifs qui sont souvent conflictuels : objectif et coût de la qualité et de sécurité. Il est nécessaire d'approvisionner l'entreprise en quantité suffisante pour éviter les ruptures de stock et il faut aussi choisir les fournisseurs en considérant la régularité de leur livraison. Le délai le plus court n'est pas obligatoire, ce qui est important, c'est le respect des délais prévus, la fiabilité des délais ».

Selon **le dictionnaire universel de la francophonie**, le stock est : "l'ensemble des matières premières, de produits en cours de fabrication et des produits finis qu'une entreprise détient à une date donnée".

Selon **François BLONDEL(1999) : Dans « Gestion de la production**» "Les stocks sont constitués par l'ensemble des produits finis, semi - œuvrés, matières premières qui :

· sont présents dans l'entreprise ;

- Appartiennent à l'entreprise ;
- Sont destinés à être transformés et/ou vendus."

Dans "**la pratique de la gestion des stocks**" 3^{ème} édition Dunod à la page 4, **Pierre ZERMATI (1985)** affirme que : "le stock est la provision de produit en attente de consommation.

Par produit on sous-entend :

- les marchandises, produits achetés pour être vendus en l'état ;
- les matières premières qui servent de base à la fabrication, qui se trouvent dans les produits fabriqués ;
- les matières consommables ;
- les produits finis ;
- les emballages ;
- les déchets venant de la fabrication ou venant de récupération de domicile. "

Quant au **SYSCOHADA**, il donne la définition suivante : "le stock est l'ensemble des marchandises, matières premières et fournitures liés, des produits intermédiaires, des produits finis ainsi que des produits services en cours qui sont la propriété de l'entreprise à la date de l'inventaire." dictionnaire universel de la francophonie.

Dans l'ouvrage "**La gestion informatisé des stocks**" Paris AFNOR 1983, **Jean BENASSY** affirme : "Gérer un stock, c'est répondre au deux questions suivantes :

- Quand commander ?
- Combien commander ?"

Le Praticien Système Comptable SYSCOHADA, Lexique de gestion, Ed DALLOZ, Paris, 2003, P. 261, Selon **MARINE** et **SILEM**, la gestion peut être définie comme étant une science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en terme de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressources humaine dans les organisations.

Quant à **Michel CROLLAIS**, "**Gestion intégré des stocks et approvisionnement**", France, Hommes, 1973, P. 11 : « le stock constitue tous les produits et matière présent dans l'entreprise et qui lui appartient à quelques stades de l'évolution qui se trouve depuis le jour de l'acquisition par la société jusqu'à ce que, sur une autre forme, qu'il soit vendus ».

Joël MUKEMYI K., Problématique des gestions des stocks dans une entreprise commerciale. Cas de l'EDINOKI (1996-1998) TFC inédit, ULPGL, Goma, FGA, 1996-1997." On a souvent tendance à n'appeler stocks, que les produits « stationnant » à un certain moment donné du processus d'élaboration du produit, dans un locale physiquement déterminer appeler « magasin »".

MBAMBU S, Problématique de la gestion des stocks des médicaments essentiels en période post conflit armé, TFC inédit-ULPGL Goma, FGA, 2004-2005, P.6. « En se basant sur le critère fonctionnel, on distingue généralement au sein d'une entreprise : le stock normal, le

stock disponible, le stock maximum, le stock mort, le stock de récupération et le stock de dépannage ».

C- Fondement empirique

C'est au début du xx^e siècle que les premières références sur la logistique ont été identifiées. Cependant, c'est seulement vers le milieu des années 1970 aux Etats-Unis et début des années 1980 en Europe, que la logistique a été véritablement prise en compte dans l'entreprise.

En 1983, une nouvelle vision logistique apparaît en France grâce à «la logistique d'entreprise » de MATHE H., TIXIER D. et COLIN J. Elle se détache complètement des approches instrumentales pour rallier la vision de HESKETT (en 1978, il décrit : la logistique est élément clé de la stratégie).

Cette nouvelle vision consiste en une approche stratégique et organisationnelle ne donnant plus aucune référence aux outils quantitatifs d'optimisation des problèmes opérationnels. Elle sera mise en place par l'association des trois idées différentes aboutissant ainsi à une synthèse commune sur leurs approches respectives de la logistique.

TIXIER a amené une approche marketing (imprégné par la pensée de HESKETT), COLIN une approche transport et distribution physique et MATHE a apporté son expérience de consultant. A partir de ces années, les écrits se sont multipliés en France au rythme du développement de la formation dédiée à la logistique.

C'est ainsi qu'en 1997, « stratégies logistiques », une revue logistique européenne franchit une nouvelle étape en annonçant que la logistique est devenue stratégique.

Elle concerne ainsi l'ensemble des acteurs qui agissent à l'optimisation du processus, incluant les directions informatiques et les managers. Avec cette nouvelle approche, on se rapproche du concept Anglo-Saxon de la « Supply Chain Management » dont la traduction française nous donne « Chaîne d'Approvisionnement ».

Mais, déjà pointe une tendance à l'élargissement du concept de « Logistique intégrée » ou « logistique globale », vers une acception plus ouverte la « Supply Chain management », dans laquelle toute l'organisation de l'entreprise est basée sur la gestion des flux, pour permettre d'avantage de flexibilité et de robustesse nécessaire à un fonctionnement durable.

Ainsi le système logistique prend en compte les contraintes de l'entreprise mais aussi celle du fournisseur, du fournisseur du fournisseur, celle du client et du client du client.

Dans ce contexte, nous allons appeler chaîne d'approvisionnement la prise en compte d'un maximum de facteurs pour rationaliser les flux de produits et d'informations et gagner en productivité.

Sur le terrain, la chaîne d'approvisionnement sera une activation en quelque sorte, de liens entre partenaires qui font eux-mêmes partis de réseaux plus étendus. Afin de livrer produits et services à un client, un ensemble de liens s'activent.

La chaîne d'approvisionnement va permettre une intégration du fournisseur dans la gestion interne des approvisionnements. En effet, si l'on veut un flux produits sans interruption, il convient d'intégrer le fournisseur dans ce flux physique. Dans ce cas, l'objectif

est de faire du fournisseur un réel partenaire commercial, on va lui demander plus de choses mais on va lui apporter plus d'informations pour qu'il puisse mieux s'organiser.

La chaîne d'approvisionnement est vaste puisqu'elle s'étend de l'émission du besoin d'achat des matières premières nécessaires à la fabrication jusqu'à la distribution des produits finis chez le client final, en passant par la livraison dans les entrepôts, la manutention, la gestion des stocks, la gestion de la production et le conditionnement. Elle inclut également la certification des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en termes de délai et qualité. Cette définition nous sera très utile dans notre étude, car elle met en relief plusieurs activités de façon à rendre beaucoup plus large l'ensemble des activités de la chaîne d'approvisionnement.

D- Théorie et méthode d'approvisionnement et de gestion des stocks

D-1-La méthode empirique

Pour gérer les approvisionnements, la méthode dite empirique se base sur l'historique des ventes. Pour satisfaire la demande des consommateurs et du marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.

D-2-La méthode prévisionnelle

La méthode dite prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande.

Le processus d'approvisionnement peut se résumer en trois étapes :

- La naissance du besoin
- La passation de la commande
- La livraison

Les autres calculs (Stocks de sécurité, stocks d'alerte, stocks moyen,) dérivent du stock minimum.

Pour calculer le stock minimum d'un produit, il faut connaître donc : son délai de livraison et la quantité consommée par jour. HITFELD(2014)

Le Stock minimum(S_m) :

C'est la quantité nécessaire à consommer normalement pendant le délai normal de livraison.

Formule : $S_m = Q/360 \times d_a$ avec $d_a = d_f + d_c$

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

Avec : S_m : stock minimum

Q : la quantité commandé

d_a : délai d'approvisionnement

d_f : délai fournisseur

d_c : délai client

Le Stock de Sécurité(SS) :

Il est constitué pour permettre à l'entreprise de se protéger des variations aléatoires de la demande et du non-respect des délais de livraison.

Le stock de sécurité est parfois exprimé en pourcentage du stock minimum.

Formule : $SS = Q/360 \times d_s$ ou MS

Avec :

SS : stock de sécurité

d_s : délai de sécurité

MS : marge de sécurité

Le Stock d'Alerte ou point de commande(SA):

Le SA est le stock qui déclenche la commande.

Formule : $SA = S_m + SS$

Le Stock Moyen(SM) :

Le SM est le cumul du stock de sécurité et de la moyenne de série d'approvisionnement.

Formule : $SM = SS + Q/2N$

Lorsque le stock arrive au niveau de l'alerte, il déclenche la commande. Le point de réapprovisionnement est la quantité de stock censée lancer une commande. Dans ce cas, une nouvelle commande doit être passé (Voir annexe pour procédure de réalisation d'une nouvelle commande).

La méthodologie de réapprovisionnement des stocks après avoir passé une nouvelle commande est : Tableau 2 : Procédure de réception des commandes (En annexe)

D-3- Le coût des stocks

Le stock a un coût : le coût d'acquisition encore appelé coût de passation de commande, et le coût de possession.

- Coût d'acquisition du stock ou coût de passation de commande :

C'est le prix d'achat des produits. Il se calcule en multipliant le coût d'achat unitaire par le nombre d'unités commandés.

- Le coût de possession du stock :

Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, de nettoyage, de conservation, de gardiennage...

Le mot « gestion » est un terme générique, important à définir afin de répondre précisément à l'attente de l'entreprise.

Selon le Larousse, la gestion est définie comme l'action et/ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'organiser quelque chose. Elle doit mener à des actions qui s'appliquent à une activité courante de l'entreprise.

Selon Peter Drucker, théoricien américain du management, la gestion est l'art de prendre une décision rationnelle et informée. La décision se fait donc à partir d'une analyse complète et réfléchie. Gérer s'oriente plus vers gouverner une organisation en précisant les buts et les moyens pour les atteindre.

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.



Figure 3 : Les stocks, une régulation de flux (Source : L. Marquis)

La détention de stock peut avoir des avantages mais aussi présenter des inconvénients pour l'entreprise (Tableau3 en annexe).

L'entreprise doit faire le choix des produits à stocker. Ce choix dépend de certains critères comme la demande des clients, le délai d'obtention du produit ou encore le délai d'intervention chez le client.

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

Ensuite, il faut réaliser une analyse des consommations (ou analyse de l'activité des produits) et une classification des produits. Il s'agit d'analyser la composition du stock actuel c'est à dire déterminer la quantité de chaque produit disponible sur l'aire de stockage. Ceci permettra d'identifier le mode de gestion le plus approprié pour l'entreprise. On utilise pour cela on utilise plusieurs méthodes donc :

- La méthode ABC ;
 - La méthode 20 /80 ;
 - Et d'autre qui sont surnommé méthodes classiques.
- Le principe de la première méthode est simple. On cherche à classer, dans un tableau, les produits en trois groupes (Tableau 2)

	CLASSE A	CLASSE B	CLASSE C
% DES RÉFÉRENCES2 EN STOCK	20%	Les 30% suivants	Les 50% restants
% DE LA VALEUR TOTALE DES PRODUITS	80%	15%	5%
SUIVI DES ARTICLES	Rigoureux	Souple	Sommaire

Tableau 2: Modèle ABC (Source : L. Marquis)

Cette méthode reprend le principe du diagramme de Pareto qui cherche à classer les phénomènes par ordre d'importance et donc de déterminer rapidement les priorités d'action.

L'entreprise doit adopter un suivi régulier pour les produits classés A (Réapprovisionnement régulier), un suivi moins régulier pour les produits classés B (réapprovisionnement moins fréquent) et presque pas de suivi pour les produits classés C.

Une mise à jour régulière et automatique des classes A, B et C sera indispensable.

- La deuxième méthode montre que :
- 20% des produits en nombre représentent 80% de la valeur totale des stocks.
 - 80% des produits en nombres représentent 20% de la valeur totale des stocks.

Son objectif est de sélectionner les articles pour lesquels il convient d'organiser en priorité la gestion des stocks. Quand on constate que 20% environ des produits référencés représentent environ 80% de la valeur du stock, on applique à ces produits une gestion complexe et rigoureuse (80% en quantité qui ne représente que 20% en valeur se voient appliquer une gestion beaucoup plus souple).

Remarque : ces méthodes de gestion des stocks sont théoriques. Leur application réelle peut varier beaucoup d'une entreprise à une autre.

- Les autres méthodes classiques

- Les articles à consommation très faible et irrégulière : cela concerne les fournitures de bureaux, les matériels d'entretiens et autre articles de faible consommation. La méthode consiste à garder un article en stock et le recommander lorsqu'il est sorti.
- Les articles à consommation variant avec la saison concernant les articles dont les consommations s'arrêtent totalement après la saison. On procède à des estimations basées sur les statistiques des années précédentes afin de déterminer les modèles et les quantités respectives.
- Le juste à temps

Le principe repose sur la notion de zéro stock.

En effet, cette notion est un objectif difficile à atteindre. Les commandes sont engagées à partir des commandes clients. Cela suppose naturellement qu'il n'y ait ni annulation, ni modification. Ce principe exige une méthode de réapprovisionnement capable d'avoir assez rapidement et sans erreur les articles qui font l'objet de commande.

Ce principe rencontre assez d'obstacles à sa propagation car il se trouve rejeté par les chefs d'entreprises.

- Modèle à période variable dit « à deux magasins ».

Ici, la demande est aléatoire et le délai de livraison est certain.

Le nom donné à ce modèle provient du fait qu'on peut envisager ce modèle de la façon suivante : « soient deux magasins (physiquement distincts ou non) abritant le stock. Le premier magasin est approvisionné de la quantité $n - S_c$ avec n = volume de commande de réapprovisionnement et S_c le niveau de réapprovisionnement (point de commande) et le second de la quantité S_c . Lorsque le stock du premier est épuisé, on puise dans le second et, aussitôt on lance la commande de réapprovisionnement de volume n en attendant la livraison, le second magasin fournit. C'est en quelque sorte un stock contre la pénurie.

Comme méthode d'approvisionnement nous avons :

- Modèle de Wilson,
- Modèle à tarif dégressifs et enfin
- Modèle de base avec coût de rupture.

Notre étude portera sur la première qui est celle de Wilson.

Soit Q la consommation en quantités et N le nombre de réapprovisionnements dans l'année ; Chaque réapprovisionnement portera sur Q/N unités.

Elle est fonction :

- Du coût de lancement d'une commande : CI
- Du coût de possession par an d'une unité de produit

Le coût total sur l'année s'écrit :

- Coût de lancement des commandes : $N \cdot CI$;
- Coût de stockage : $Cs \cdot Q / 2N$

Le coût total est donc une fonction de N que l'on peut écrire :

$$f(N) = N \cdot CI + Cs \cdot Q / 2N$$

Cette fonction passe par un minimum si sa dérivée s'annule soit :

$$f'(N) = CI - Cs \cdot Q / 2N^2$$

On en déduit :

$$N = \sqrt{Cs \cdot \frac{Q}{2Cl}}$$

$$Le = \sqrt{Ca \cdot 2 \cdot \frac{Q}{Pi}} \quad \text{ou} \quad le = \sqrt{2 \cdot Q \cdot \frac{Ca}{d} \cdot Cs}$$

Avec :

$i = tp/100$; $P =$ prix d'achat unitaire ; $d =$ la durée ; $tp =$ taux de possession.

Tableau 5: Les méthodes de réapprovisionnement (Source : L. Marquis) (annexe)

E- Travaux antérieurs

Selon l'approche de la coopération pharmaceutique entre les pays de la zone franc et les pays associés depuis la dévaluation du franc CFA, Journal de ReMeD n°17, juillet 97, p 6, aux débuts des années 1990, les gouvernements et les organismes de coopération ont soutenu, dans de nombreux pays africains, la création de centrales d'approvisionnement pharmaceutique destinées aux formations sanitaires publiques ou privées à but non lucratif. La distribution de médicaments essentiels génériques et de consommables, dans le cadre d'un programme national de recouvrement des coûts, est assurée actuellement par ces centrales dans la plupart des pays de la zone CFA contribuant ainsi à améliorer leur disponibilité et leur accessibilité aux populations.

- Des objectifs clairement définis

L'un des objectifs exprimés dans le communiqué final de la deuxième rencontre des Ministres de la Santé à Bruxelles en avril 1995 concernait le « contrôle de la qualité des médicaments lors des approvisionnements, notamment à l'occasion des appels d'offres » réalisés par les centrales d'achats africaines.

- Les travaux de Cotonou, février - mars 1998

Un appui technique, juridique et administratif sur les procédures d'approvisionnements en produits pharmaceutiques par appels d'offres a été fourni par Carinne Bruneton (ph-ReMeD), Marie-Paule Fargier (ph-AT au Togo), Laurent Souquière (législation des marchés), Jacques Pinel (ph-MSF) et Daniel Vandenberg (ph-AEDES).

Ils apportent une certaine souplesse dans les achats et limitent les risques de rupture de stock.

- La rencontre des Ministres de la Santé à Libreville : 23 - 27 mars 1998

Les travaux des participants du groupe 1 ont été présentés à l'occasion de cette rencontre et certaines de leurs recommandations ont été reprises dans le communiqué final des ministres de la Santé :

- Généraliser l'autonomie de gestion des centrales d'achat en vue d'accroître leur efficacité.
- Utiliser les dossiers d'appels d'offre type avec la possibilité de présélectionner les fournisseurs au niveau régional.
- Supprimer la vérification avant exportation des produits pharmaceutiques afin de réduire les délais d'approvisionnement.
- Inscrire à la catégorie la plus faible au niveau des tarifs douaniers communs les médicaments, les dispositifs médicaux, les réactifs d'analyses biomédicales et de contrôle de

qualité, les intrants pharmaceutiques, les équipements et les articles de conditionnement et supprimer la T.V.A. sur les services et les achats locaux.

- Sécuriser les approvisionnements par la garantie de paiement des fournisseurs en devises pour les pays associés.
- Réaliser un audit des unités de production locale dans le but de déterminer les mesures à prendre pour développer l'assurance qualité.
- Appliquer la préférence régionale de 15% en vue de promouvoir la production locale.
- **Association Africaine des Centrales d'Achats de Médicaments Essentiels Génériques (ACAME)**

Née d'une idée lancée en marge de la réunion des Directeurs des centrales en Décembre 1995 à Abidjan, l'ACAME s'est concrétisée par son Assemblée constitutive en juillet 1996 à Ouagadougou réunissant les directeurs de centrales d'achats du Burkina-Faso, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Tchad et l'Assemblée Générale de Niamey en juin 1997 avec la participation de 11 pays. Dans les principaux objectifs de cette association, on relève une volonté de créer des liens de solidarité entre les membres, de contribuer à l'approvisionnement régulier des pays africains en médicaments essentiels de qualité à moindre coût, d'aider à la création de nouvelles centrales d'achats, d'adopter progressivement une politique commune d'approvisionnement en Médicaments Essentiels Génériques et de promouvoir leur prescription et leur dispensation.

Paragraphe2 : Méthodologie

Dans ce paragraphe nous abordons successivement les points suivants : la délimitation du champ de l'étude, les techniques et outils de collecte, de traitement et d'analyse des données, le cadre opératoire, et des difficultés et limites de l'étude.

B- Délimitation du champ de l'étude à l'ARCC

Notre étude est effectuée à l'Agence Régionale de la Centrale d'Achat des Médicaments et Consommables Médicaux (CAME) de Cotonou. Les résultats de cette étude serviront sans doute la structure. Etant une entreprise commerciale, ces résultats se limitent très certainement à l'organisation des entreprises du même genre et concerne beaucoup plus la gestion des stocks et approvisionnement des MECM. Face à cette étendue, notre étude à l'ARCC se limitera aux aspects suivants :

- L'achat
- La Livraison
- La Réception
- Le Stockage
- Cout / Délai
- La Relation avec les fournisseurs.

A-1- Population Visée

La population d'étude est l'ensemble des personnels de l'ARCC. Les magasiniers sont des informateurs clé. A ceux-ci il faut ajouter l'unité d'analyse. L'unité d'analyse est représentée par le service de la facturation et le circuit de gestion des MECM au niveau de l'ARCC (estimation des besoins, réception/stockage, distribution).

La population visée au nombre de 21 se compose des cadres gestionnaires locaux et du personnel de l'ARCC intervenant d'une façon directe dans le processus de gestion des MECM.

1-Le Chef d'Agence, le Pharmacien affecté au service régional des approvisionnements, bâtiments, équipements et de la maintenance, le directeur de l'ARCC.

2-L'assistante du chef d'agence.

3-L'équipe de la facturation : 2 personnes

4-La caissière.

5-Le personnel des services impliqués dans la gestion des MECM : 02 chefs magasin et 13 magasiniers.

A-2- Echantillonnage

Cette étude a été réalisée sur un échantillon composé de 04 catégories de personnes, représentant la chaîne d'approvisionnement, il s'agit :

- Responsables chargés de l'approvisionnement,
- chargés de la facturation,
- chef de l'agence,
- responsables chargés des stocks,

À travers ces 04 acteurs, nous avons pu cerner la problématique du processus d'approvisionnement et de la gestion des stocks, qui nous a permis d'étudier les aspects suivants :

- la fonction Approvisionnements,
- les procédures actuelles dans le traitement des commandes,
- le délai de livraison et la fiabilité des livraisons,
- le degré d'implication de l'administration dans l'achat-approvisionnement,
- les modes et méthodes de stockage,
- la relation entre l'entreprise et son environnement.

Après recueil d'informations, les données seront dépouillées puis analysées afin de dégager les grandes tendances qu'elles peuvent illustrer.

B-Techniques et outils de collecte, de traitement et d'analyse des données

L'étude se base sur un certain nombre d'outils et de méthodes qui faciliteront le recueil d'informations en vue de leur traitement. Il s'agira de la recherche documentaire dans les archives, dans les ouvrages de référence, des entretiens avec le personnel chargé des approvisionnements, le service de l'approvisionnement et de gestion des stocks, et l'administration.

B-1- Technique et outils de collecte

Pour réaliser cette étude nous avons eu recours à 3 types d'investigation à savoir : la recherche documentaire, les entretiens et l'observation directe.

➤ La recherche documentaire

Elle est faite à l'aide des ouvrages sur la gestion des stocks et l'approvisionnement, du manuel de procédure d'approvisionnement de l'ARCC, les mémoires des étudiants sur la Supply Chain Management, les revues et les rapports sur le thème de recherche, les cours reçus aussi bien en classe que par d'autres étudiants et même des cours sur la gestion des stocks et l'approvisionnement téléchargés sur Internet.

➤ Les entretiens

Le deuxième outil utilisé dans la recherche des informations a été l'entretien. En effet, plusieurs entretiens ont été réalisés sur le terrain avec les employés chargés de l'approvisionnement et de la gestion des stocks à divers niveaux dans la société. Ces entretiens qui ont pris en compte le mois d'août, avaient pour axes principaux :

- la procédure d'achat et de réception ;
- le choix des fournisseurs ;
- la méthode de réapprovisionnement utilisée ;
- les mouvements et le suivi des stocks et leur valorisation. (Guide d'entretien en annexe)

➤ Les observations directes

Cette technique a consisté à des visites dans les différentes zones de stockage afin de voir la nature et le système de rangement utilisé, les conditions de conservation etc. Aussi, elle est faite à travers les travaux effectués par nous-même afin de toucher la réalité (Tableau4 : Annexe)

B-2- Techniques et outils de traitement

Pour l'outil de traitement, nous avons utilisé pour l'identification du problème, en plus de l'observation directe sur la tenue des supports les fiches de stocks, Les bons des commandes des clients pour avoir les ruptures et les produits qui ont une forte rotation, la procédure d'approvisionnement de l'ARCC fiches d'observance du traitement, et le logiciel Excel de Microsoft (Windows) pour La saisie des données recueillies ;

B-3- Techniques et outils d'analyse

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé les outils selon le volet à analyser.

- Décrire et analyser les procédures de gestion des approvisionnements et des stocks ;
- Examiner la gestion des stocks pour une optimisation du cycle d'exploitation de l'ARCC.

Dans la mise en œuvre, nous avons faire une analyse diagnostic en terme de force et faiblesse.

C- Cadre opératoire

La commune de Cotonou est la zone d'étude de notre recherche. Elle renferme une structure qu'est l'Agence Régionale Camé Cotonou. Elle est une branche de la CAME qui participe à la réalisation de ses missions et objectifs. L'ARCC réalise au profit de la population du Benin les fonctions de la CAME. Les principales fonctions de l'Etablissement Pharmaceutique sont l'achat, le stockage, et la vente/distribution. En effet selon les informations reçues à l'ARCC montre qu'elle a effectivement démarré ses activités y a deux ans et bénéficie aux interventions de beaucoup de Formations Sanitaires (Publiques et Privés) en matière d'achat des produits Sanitaires.

CHAPITRE 3 :
CADRE
EMPIRIQUE PRESENTATION,
ANALYSE ET SUGGESTIONS

Dans cette partie, nous aborderons les différentes pratiques de l'approvisionnement et les méthodes de gestion des stocks à l'Agence Régionale Camé Cotonou.

Section 1 : Présentation et Analyse des résultats

Paragraphe1 : Présentation des résultats

L'Agence Régionale CAME Cotonou commercialise différentes formes de médicaments génériques aux nombres desquels nous avons :

- Les formes sèches (Comprimés et gélules)
- Les injectables et sirop (Ampoules)
- Les produits pour usage externe (Bétadine).

Ce paragraphe présente les résultats des enquêtes menées pour la réalisation des objectifs de l'étude.

On constate que :

Lorsque les médicaments sont en ruptures le service approvisionnement attend le délai d'approvisionnement avant de lancer la commande.

Nous avons constaté que :

- La superficie du stockage est insuffisante, malgré que l'organisation de l'ARCC respecte le cadre normatif. Le fournisseur exclusif de l'ARCC est son siège la CAME.
- Les produits sont rangés par lots, par articles, par fournisseurs. Dans chaque magasin il y a un extincteur. L'accès est interdit aux non autorisés.

GESTION DU STOCK

Supports d'information.

Les fiches de stock sont disponibles pour faciliter les contrôles et les enregistrements en temps réel, sans oublier l'application informatique et les différents supports d'inventaire.

Contrôle du stock :

Les dates de péremptions sont mentionnées sur les fiches de stocks et ces dernières sont bien entretenues, sans rature.

Guide d'entretien directif avec le C/Mag

Sélection : La détermination des besoins annuels de l'ARCC.

Pour l'estimation des besoins, on se base sur les ventes écoulées. Et cette analyse est faite en accord avec les acteurs chargés des stocks.

Réception

- Avant chaque livraison, tous les magasiniers sont informés, et la réception des produits est faite par les magasiniers selon la procédure de l'ARCC. Toutes livraisons sont suivies de contrôle (qualité, quantité).

Gestion des stocks

Pour ce qui concerne la qualité, le Laboratoire National du Contrôle de Qualité (LNCQ) s'en occupe. Face à une rupture de stock, les facturiers sont obligés de servir la version « En rupture de stock » jusqu'à la livraison. Les produits périmés sont versés dans les toilettes (les sirops), d'autres brûlés au feu (formes sèches)

Questionnaire à l'attention des magasiniers

I/ Informations générales

A l'ARCC n'y a rien que des hommes majeur qui servent dans les magasins, et l'ancienneté varie de 1an à 4ans. Le niveau minimum d'étude est le cep.

II/ La commande.

1- Elaboration de la commande en médicaments et dispositifs médicaux

La commande des MECM est établit par le duo (chef magasin et chef d'agence). Seuls les produits consommés sont commandés et cela se fait par bimestre.

2. Rédaction de la commande.

Seul les Bons de Commandes servent de support de commande.

3. Validation et signature du bon de commande.

- Les Bons de Commande sont vérifiés et signés par le chef d'agence ou son assistante (en cas d'absence) une fois les exprimés et approuvés par les deux parties (les magasiniers et le chef d'agence).

4. Rythme de passation des commandes

La passation des commandes est faite tous les bimestres.

III/ Livraison

Le chargé de la livraison est le même car c'est via un camion que sa se fait. Il signe aussi le Bon de Livraison

IV/ Modalité de réception des commandes.

Parfois les produits livrés ne sont pas conformes à cause des casses ou d'erreur.

Paragraphe2 : Analyse des résultats

A- L'approvisionnement /Réception à l'ARCC

L'approvisionnement englobe l'achat (passation de marchés et de commandes), la sélection des fournisseurs, le contrôle qualitatif et quantitatif et le suivi de gestion.

Les méthodes et les stratégies d'achat, lorsqu'elles sont bien choisies, permettent de faire des économies d'échelle, d'assurer un approvisionnement régulier et d'acquérir les médicaments au meilleur prix [Dumoulin J, Kaddar M, Velásquez G.].

Quel que soit le modèle utilisé pour gérer le système d'achats et de distribution, des procédures efficaces doivent être mises en place pour choisir les médicaments essentiels les plus économiques, effectuer une présélection des fournisseurs potentiels, gérer l'approvisionnement, assurer une bonne qualité des produits et surveiller les résultats des fournisseurs et du système des achats. Un échec dans l'un de ces domaines conduit à des limitations de l'accès aux médicaments appropriés et à des gaspillages. Dans de nombreux systèmes d'approvisionnement public, on observe souvent des échecs en des points multiples de ce processus [Principes opérationnels de bonnes pratiques pour les achats de produits pharmaceutiques. Organisation mondiale de la Santé 2001].

A l'ARCC, dans le cadre de l'expérience de la centralisation de l'approvisionnement en médicaments, l'acquisition est assurée au niveau central. Le processus d'achat est effectué selon la procédure d'approvisionnement propre à l'ARCC. Les fournisseurs livrent les produits commandés au magasin concerné qui gère les stocks. A l'agence régionale,

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

l'estimation des besoins en produits de santé se fait **tous les 2 mois** et repose sur les paramètres suivants :

La Consommation Mensuelle Moyenne : est calculée à partir des distributions des **6 derniers mois** et ajustée au nombre de jours de rupture de stock relevé au cours de la même période ;

- Formule de détermination de la CMM définie par la CAME pour réapprovisionner ses agences régionales. Il est fixé à **2 mois** ;

$$\text{CMM ajustée} = \frac{\text{Quantités totales disponibles au cours des 6 derniers mois}}{(180 \text{ jours} - \text{nbre de jours de rupture de stock des 6 derniers mois})} * 30$$

- **Le nombre de mois à couvrir** : correspond à la périodicité de la commande **Le stock de sécurité (SS)** : il est défini par l'agence à **1 mois** de stock ;
- **Le délai de livraison (DL)** : il est fixé à **1 mois**. Ce délai comprend les étapes suivantes :
 - o L'étape d'estimation des besoins y compris l'envoi du Bon de Commande au niveau central (DAL / CAME Cotonou)
 - o L'étape du traitement, de la préparation et du colisage de la commande
 - o L'étape de livraison proprement dite, correspondant au transport et à la réception physique des produits à l'agence
- **L'état du stock « utile »** : c'est les quantités de produits présents dans le stock de l'agence au moment de l'estimation des besoins demandés et quantités de **produits périmant dans les 3 mois** ;

$$\text{Stock utile} = \text{Quantité de produit en stock} - \text{quantités des produits périmant dans les 3 mois}$$

$$\text{Besoin} = \text{DMM ajustée} \times (\text{périodicité CDE} + \text{SS} + \text{DL}) - \text{stock utile}$$

NB :

Périodicité : 2 mois

SS : 1 mois

DL : 1 mois

L'estimation des besoins est réalisée par le chef d'Agence Régionale en collaboration étroite avec ses Chef Magasiniers. Cette étape d'approvisionnement connaît certaines difficultés sans omis ses forces à savoir.

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

Politique d'approvisionnement des stocks à l'ARCC	
Forces	Faiblesses
<p>La commande est passée selon une procédure et un calendrier d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tout achat est matérialisé par une demande d'achat qui est sanctionnée par l'établissement de bon de commande ; · L'existence de fournisseurs agréés pour certains produits est un atout pour l'ARCC car elle allège la tâche du service chargé de l'approvisionnement ; · L'analyse de la qualité des produits par le Laboratoire National de Contrôle de Qualité (LNCQ) avant la vente permet de mettre à disposition des clients des produits de bonne qualité ; · La supervision des déchargements des produits et de la liste de colisage avant son déchargement permet au magasinier la détection d'écart et permet le respect de la quantité sur le bon de livraison. 	<p>Malgré ces forces, certaines faiblesses de la politique d'approvisionnement restent à noter ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · La rupture de stock de certains produits entraîne l'arrêt de la procédure de vente créant des manques à gagner à la société ; · Retard dans les livraisons ; <p>Les aires de stockage saturées ;</p>

A-1- Stockage et gestion des stocks

L'ARCC gère les produits suivants :

- Médicaments et produits de diagnostics,
- Les médicaments sous contrôle international;
- Les médicaments Antimitotiques ;
- Médicaments et produits de santé de reproduction ;
- Consommables et Dispositifs médicaux ;
- Médicaments Spéciaux.

La CAME reconnaît le produit géré en stock à travers son étiquette code-barres. Comme toutes activités, la gestion des stocks connaît des avantages et limites. Le tableau ci-dessous nous donne quelques un lorsqu'il y a disponibilité de stock ou pas.

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

	AVANTAGES	LIMITES
Détention de stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à la demande de manière instantanée • Prévoir la demande future (avantage concurrentiel) • Parer à la pénurie • Se prémunir contre les aléas de livraison (Délais trop importants par exemple) • Réduction du délai de mise à disposition • Réduction du prix unitaire si achat en grande quantité • Spéculation 	<ul style="list-style-type: none"> • Périissabilité de certains produits • Risque de détérioration sur l'aire de stockage • Risque de désuétude de certains produits • Présence d'invendus (immobilisation d'une part plus ou moins grande de la trésorerie) • Coût de fonctionnement (gestionnaire, ...)
Pas de stock	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter toute forme de gaspillage • Diminuer les risques d'invendus • Réduire l'immobilisation de capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité des fournisseurs • Aucune traçabilité des fournitures • Risque de vol sur l'aire de stockage

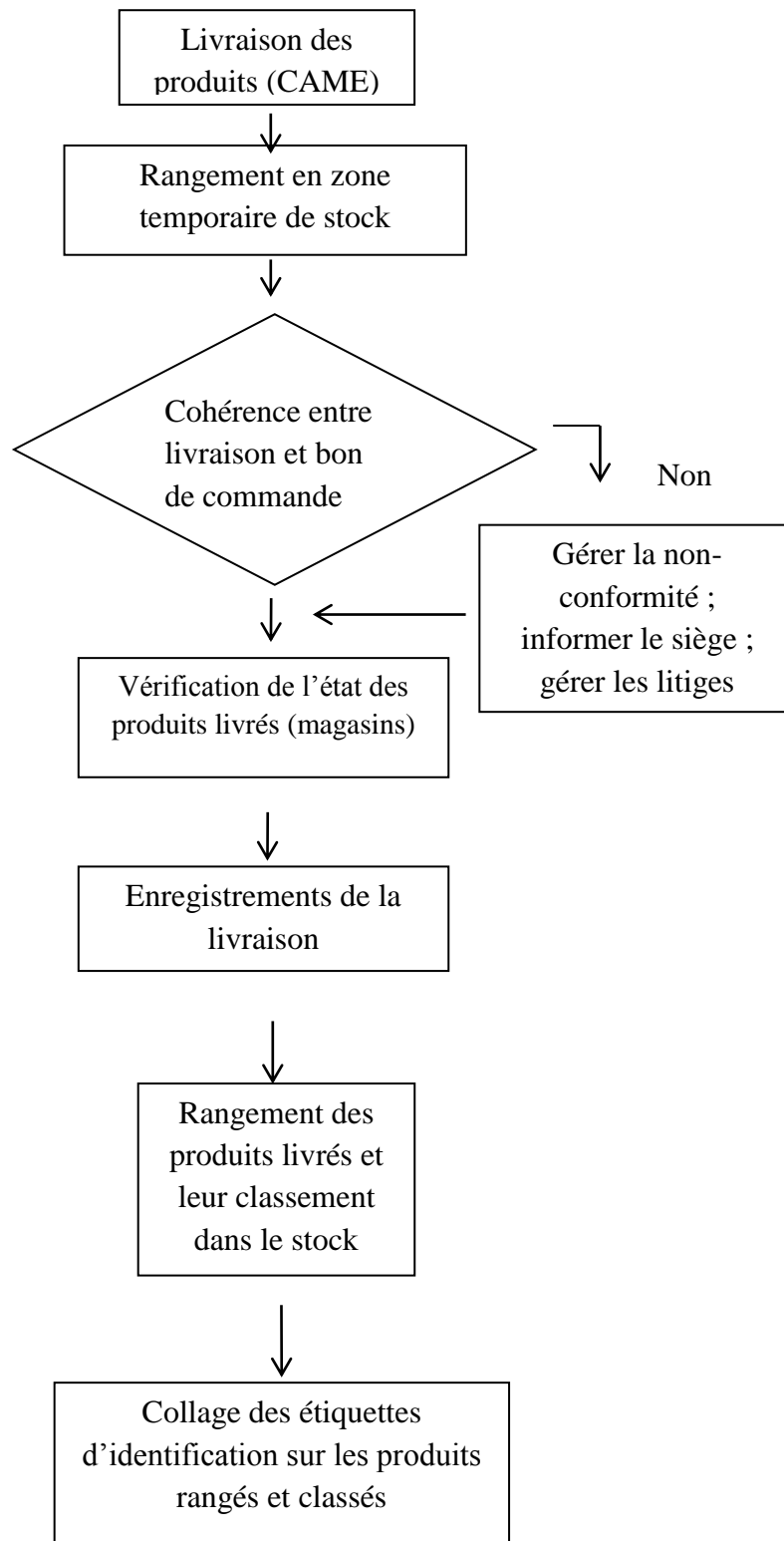
Tableau3 : Avantages et limites des stocks (Source : L. Marquis)

En conclusion, l'ARCC a prévu des dispositions relatives à la gestion des stocks de ces produits. L'établissement d'un système efficace de gestion des stocks, par l'ARCC elle-même, va permettre de maîtriser les activités de stock.

Ces activités sont regroupées par les mouvements d'entrées et de sorties (figure4).

L'objectif principal est, entre autre, d'éviter la rupture ou le ralentissement d'activités.

Schéma du processus d'entrées des produits



Processus de sortie

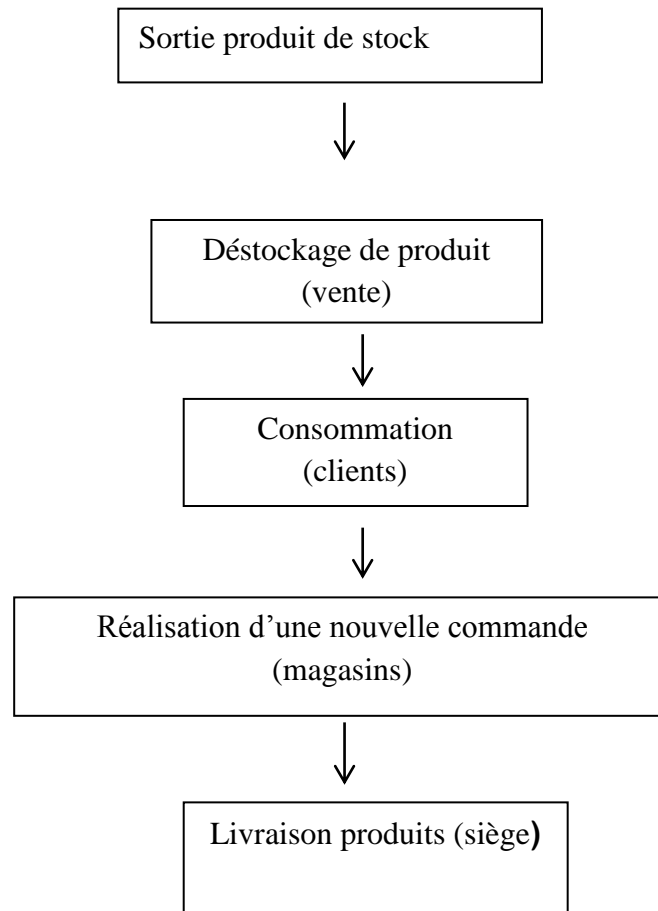


Figure4 : Schéma du processus de gestion des stocks (processus : entrées et sorties)

- ✓ **Stockage au niveau du magasin :** Les produits pharmaceutiques reçus sont stockés sur des étagères qui sont en nombre suffisant. Les médicaments sont classés par formes galéniques et par familles thérapeutique selon l'ordre alphabétique de la Dénomination Commune Internationale (DCI) en respectant la règle FEFO (First Expiration First Out). Les MECM sont bien séparés. Chaque article (Figure6) est identifié par son étiquette code-barres qui correspond : le nom du produit, l'identifiant, le numéro de lot et le nom du fournisseur, la date de fabrication et la date de péremption, la zone des stockages

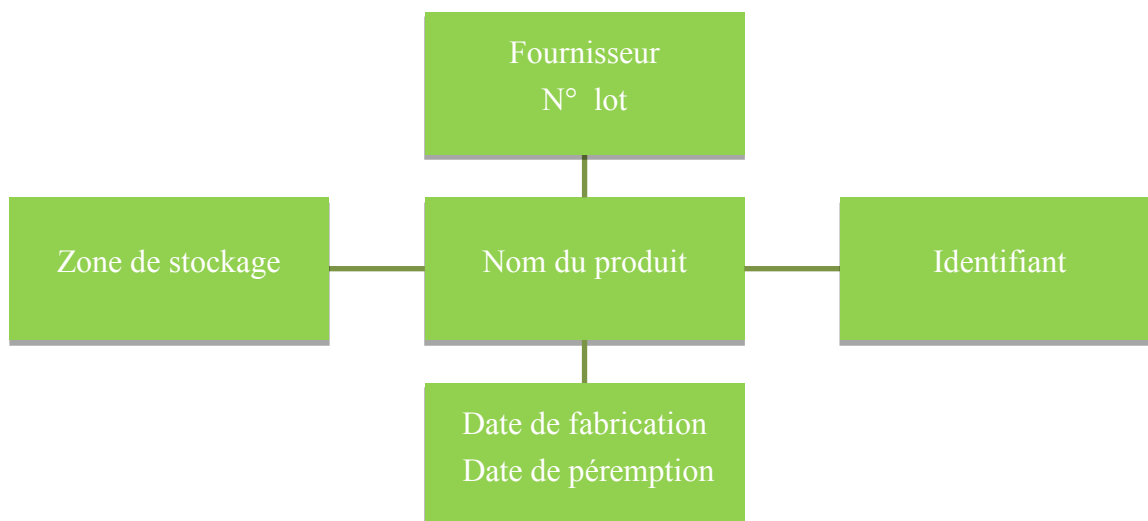


Figure5 : Description d'un produit en stock

La CAME reconnaît le produit géré en stock à travers son étiquette code-barres (Figure6)

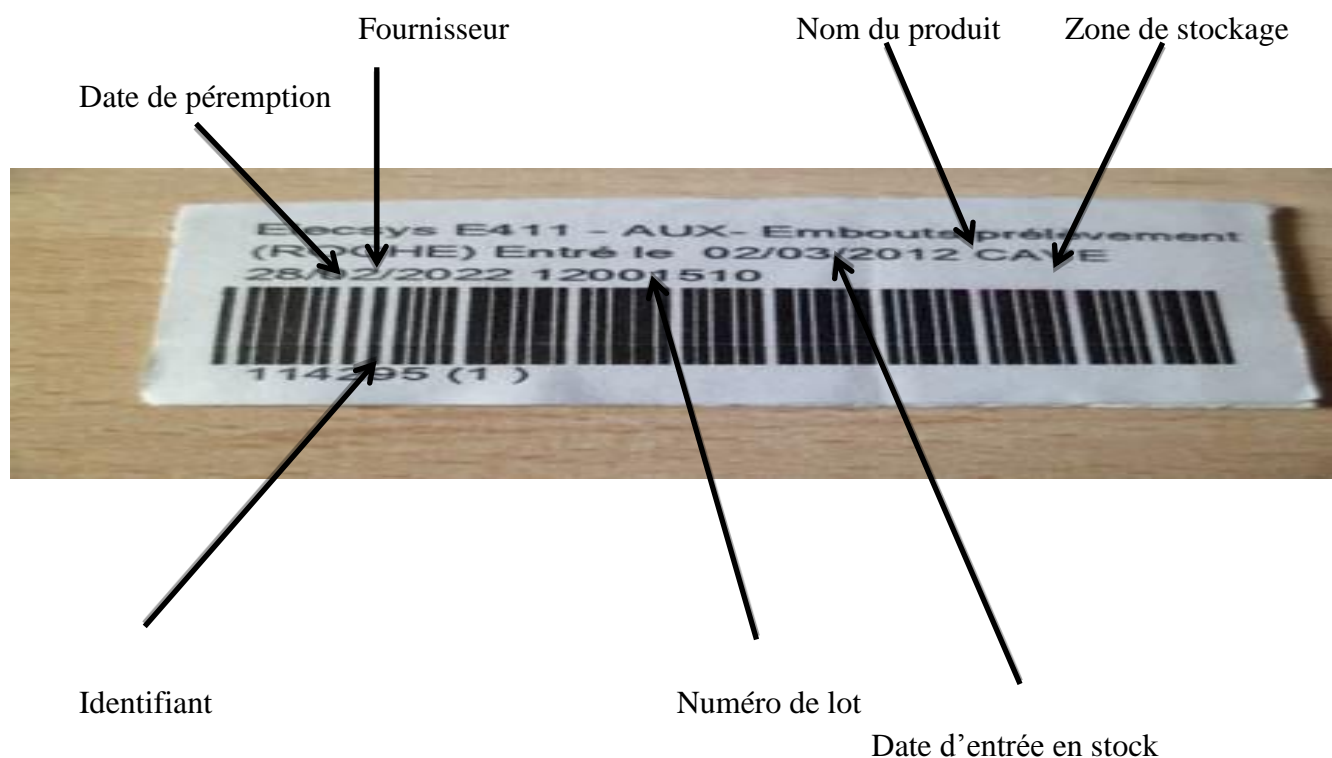


Figure 6 : Photo d'une étiquette code-barres

- ✓ **Conservation des produits thermolabiles** : L'entrevue avec les magasiniers et l'observation nous permettent de déclarer que les médicaments nécessitant un stockage au froid sont stockés suivant la température nécessaire aux niveaux de de la chambre froide et climatisé. La température de ces derniers est contrôlée.

Selon un responsable au niveau du magasin: « Les conditions de stockage sont satisfaisantes à part pour les produits thermolabiles .cas certain produits sont stockés au niveau du secrétariat dans une armoire à cause de leur condition de stockage ».

- ✓ **Les outils de gestion des stocks :** D'après l'observation (à l'aide de notre grille) et la vérification des outils de gestion des stocks, nous constatons que tous les mouvements sont enregistrés dans le logiciel et en temps réel sur les fiches de stock.

Ces dernières sont régulièrement remplies et mises à jour chaque fois qu'une réception ou une distribution de médicaments est réalisée. Les fiches de stocks sont très bien tenues, une attention particulière leur est accordée.

La Consommation Mensuelle Moyenne ainsi que le stock de sécurité de chaque article sont déterminés. Les magasins assurent l'archivage des fiches de stock de chaque produit.

- ✓ **Les inventaires :** Des inventaires journaliers et deux inventaires globaux (Juin et Décembre) annuel sont réalisés. l'inventaire journalier est réalisé par les magasiniers pour chaque stock qui leur est confié.

Le droit comptable OHADA dans son article 17 aliéna 6 définit l'inventaire physique comme étant l'opération qui consiste à relever tous les éléments du patrimoine de l'entreprise en mentionnant la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date d'inventaire.

Le but de l'inventaire est la régulation totale des stocks, c'est-à-dire :

- Avoir une adéquation entre les stocks logiciel et les stocks physiques au niveau des quantités, des numéros d'identifiant et des numéros de lot.
- Voir si les produits sont à leur place, au niveau des zones de stockages respectives.

Pour ce fait, il faut :

- S'assurer au préalable que les produits sont bien rangés et facilement identifiables par les étiquettes code-barres. Le local de stockage doit
- être propre, organisé, fermé, des produits à portée de main, pas de produits posés au sol.
- Imprimer ensuite, à partir du logiciel SAGE100 (édition pilotée), la liste des articles en stock par fournisseur et par zone de stockage. Cette liste comporte : la localisation de l'article, la référence, le nom de l'article, la quantité d'articles en stock.
- Faire minutieusement le comptage des articles
- Faire le recomptage des référence ayant présenté des écarts significatifs et des périmés (s'il y en a eu) avant validation des quantités comptées.

En conclusion, il convient de rechercher les raisons des écarts constatés (s'il y en a eu), et de proposer des solutions adaptées au problème pour éviter un renouvellement de la situation. Une bonne gestion d'inventaire va permettre d'aboutir à la correspondance des données physiques : référence, identifiant, quantité ; aux données du logiciel.

- ✓ **La restitution des données d'inventaire**

La restitution de l'inventaire des stocks est la dernière étape de notre sous séquence qui est le processus de gestion des stocks. Elle consiste à :

- Informer le siège sur les résultats de l'inventaire des stocks

- Remettre au siège les données de l'inventaire en vue de son exploitation dans le but d'une amélioration continue.
- ✓ **Les ruptures de stocks** : Nous avons analysé les bons de commande des clients gérés par le service de la facturation **durant l'exercice 2016** afin de déterminer les produits pharmaceutiques qui ont connu une rupture de stock. Les ruptures sont caractérisées par la durée, le nombre de produits en ruptures, le type de produit (Médicaments ou consommables médicaux).

L'étude a montré que plusieurs produits pharmaceutiques dont les médicaments et produits de diagnostics, les médicaments sous contrôle international, les médicaments et produits de santé de reproduction et les consommables et dispositifs médicaux ont connu une rupture de stock. La durée maximum d'une rupture de stock était de 7 jours, excepté quelques de la classe des consommables et dispositifs médicaux (les sondes) qui sont en ruptures depuis **au moins 1 an**.

B- Analyse des causes des ruptures de stocks

Une gestion de stock efficace est celle qui garantit la disponibilité des produits nécessaires en quantité et au moment voulu. La quantité voulue ne signifie pas pour autant l'abondance des produits. En d'autres termes, il s'agit d'approvisionner juste la quantité nécessaire au moment opportun. La rupture de stock est l'un des événements redoutables qui peuvent affecter un processus de gestion des approvisionnements. Ce dysfonctionnement possède des conséquences et des inducteurs.

Ces derniers englobent toutes les causes responsables directement ou indirectement du dysfonctionnement, ils peuvent être propres au processus ou bien hérité des processus fournisseurs. Nous avons réalisé que différentes raisons peuvent être la cause d'une rupture de stock d'un produit :

- La quantité commandée n'est pas suffisante : Il s'agit surtout ici du cas où les quantités prévues sont inférieures à la consommation. La quantité fixée pour la commande se rapporte à la Consommation Moyenne Mensuelle, le délai de livraison, le stock de sécurité, la quantité en stock au moment de la commande.
- La commande a été livrée en retard.
- Erreur d'enregistrement des mouvements de stock, par manque de formation du personnel ou lourdeur du système d'information ;
- Un rythme d'approvisionnement non adapté par rapport à la demande, la fréquence et à la vitesse de consommation du produit ;
- Une variation brutale de la demande et une augmentation inattendue de la consommation du dit produit.

Chacun de ces événements, lorsqu'il se produit, oblige le gestionnaire de stock à mettre en œuvre des procédures d'urgence de réapprovisionnement : réclamation de commandes urgentes, demande d'échange.

➤ **La gestion des péremptions :**

Le magasin dispose d'une procédure de gestion des produits proches périmés maitrisée par l'ensemble du personnel du magasin 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 proche.

Une attention particulière est accordée au suivi des dates de péremptions depuis l'étape de la réception, où le contrôle systématique des dates de tous les produits reçus et le suivi à travers le registre. Car lors de la cession les dates de péremption sont inscrites sur les bons de livraisons. Lorsque les articles ne sont pas consommés avant échéance ils sont recyclés et détruits. Malgré ces nombreuses forces, la politique de gestion des stocks de l'ARCC connaissent aussi quelques faiblesses qui sont :

La politique de gestion des stocks à l'ARCC	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - L'ARCC dispose d'une politique d'approvisionnement fixe ou tout au moins d'une politique évitant le surstockage de plusieurs de ces produits ; - les pratiques d'un contrôle presque permanent du stock permettent d'éviter les vols, les sorties frauduleuses de produits et de suivre le stock. - le choix de la méthode FIFO permet de respecter les exigences du plan SYSCOA mais aussi permet d'éviter un tant soit peu les détériorations des produits périssables ; - L'envie des magasiniers de respecter la procédure de livraison, de sortie et d'entrée des produits de façon rigoureuse ; - L'échange des produits périmés autre fois payé et ramené par les clients contre d'autre produit au choix ; - La tenue tant bien que mal des stocks grâce à SAGE 100 (édition pilotée). 	<p>Malgré toutes ces dispositions, la gestion des stocks à l'ARCC souffre de quelques insuffisances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - malgré le service comptabilité analytique, une évaluation de la rentabilité de chaque produit n'est pas faite afin de voir les produits rentables et ceux non rentables ; - l'inexistence à l'ARCC d'une bonne connexion. Cet état de chose n'est pas conforme à l'évolution des NTIC ; - absence d'un service de suivi et de prévision des consommations. Cet état de chose fait donc que l'ARCC subie d'énormes pertes ; - L'ARCC ne dispose pas d'une bonne politique d'approvisionnement ; - Elle ne fait pas une gestion rationnelle et efficace des stocks ; - L'insuffisance d'outils et de personnel chargé de la gestion des stocks

Section 2- Suggestion

La suggestion ci-dessous citées sont loin d'être une panacée mais ont pour but de contribuer à l'amélioration de la politique d'approvisionnement et de gestion des stocks de l'ARCC.

A la lumière de la discussion des résultats de notre étude qui se propose de contribuer à l'amélioration de la gestion et de la disponibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux.

Nous proposons un certain nombre de suggestions qui peuvent être appliquées aussi bien au niveau de l'agence de Cotonou qu'aux niveaux des autres agences régionale. Certes, ces propositions d'amélioration faites, en concertation avec quelques personnels de l'ARCC (Facturiers, et magasiniers), ne prétendent pas résoudre tous les problèmes liés à la gestion des stocks et des approvisionnements mais nous estimons que leur application permettrait l'amélioration de la disponibilité des MECM à l'ARCC.

L'ARCC doit procéder à l'établissement d'une base de données renseignant sur la cadence de consommation de toutes ses produits afin de trouver la politique de réapprovisionnement qui convient à chacune d'elle. Cela permettra d'éviter les ruptures de stock, les sur-stockages, etc ;

- Nous lui suggérons une évaluation de la rentabilité par produit. Ainsi une mise en place d'une comptabilité analytique efficace s'avère indispensable. Elle permettra de maîtriser les charges d'exploitation et renseignera sur les produits porteurs ou non afin d'analyser leur performance.

Mais cette mise en place ne peut se faire du jour au lendemain. Nous lui recommandons de se servir de celle mise en place actuellement en la perfectionnant afin de suivre les charges d'exploitation de chaque produit. La rentabilité par produit peut être aussi déterminée par la méthode dite ABC. Cette méthode est recommandée pour la gestion rationnelle des stocks à cause de leurs diversités. Elle permet de scinder la gamme de produits en 3 groupes.

L'importance de cette méthode est de concentrer les efforts de gestion qui représente pour une grande partie un élément fondamental dans la rotation de l'investissement ;

- Un contrôle efficace de la gestion du niveau du stock devrait être institué. Ainsi veillé à ce que les commandes soient effectivement lancées au moment opportun. C'est – à - dire : une fois le stock d'alerte est atteint.

Cette suggestion pourrait être appliquée aux produits les plus vendus.

Concernant l'organisation structurelle de la maison, nous suggérons ce qui suit :

- L'ARCC doit donc penser à ce que les facturiers aussi commencent à intervenir dans la commande puisque qu'ils sont aussi imprégnés des mouvements comme les magasiniers ;

- Disposé d'une archives concernant les entrées et les sorties accessibles aux stagiaire ou d'un paramétrage dans le logiciel qui pourra servir de source.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, nous nous rendons à l'évidence que notre étude nous a permis de mieux cerner la notion d'approvisionnement et de gestion de stock et d'apprécier la notion de minimisation des coûts de gestions.

Dans la première partie nous avons présenté l'ARCC, nous nous sommes évertué de décrire le concept de coût de stockage qui lui-même intégré à une problématique plus large de gestion de stock. C'est ainsi que nous avons relevé que les difficultés de la gestion de stock sont pour la plus part du temps liées aux problèmes d'approvisionnement aléatoire, la non livraison à temps, insuffisance d'espace d'entreposage, insuffisance de Chef magasinier au niveau du magasin 1 et aussi les achats des produits en petite coupure par les clients. Pour faire face aux ruptures fréquentes, l'ARCC se doit de :

- Sélectionner les fournisseurs capables de livrer la marchandise de bonne qualité, dans les délais, de respecter les quantités du bon de commande et surtout de prévoir le stock de sécurité
- Disposer d'espace pour faciliter l'entreposage et la libre circulation des chariots
- Recruter ou nommer un Chef Magasinier adjoint
- Remédier à l'achat en détail des produits.

Ces problèmes énumérés ci-dessus peuvent ralentir la croissance, la pérennité et détruire l'image de l'entreprise auprès de sa clientèle. L'équilibre étant difficile à atteindre, il faut cependant réduire les surcoûts engendrés pour ne pas diminuer la rentabilité de l'entreprise. Ainsi donc nous espérons que notre travail contribuera à une amélioration dans le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks surtout au niveau des ruptures et des achats en petite coupure.

BIBLIOGRAPHIE

I-RAPPORTS

- ❖ Mademba SOW, Contribution à l'amélioration de la gestion des approvisionnements et des stocks à la pharmacie de l'Hôpital Général de Grand YOFF, CESAG, 2007, p 71.
- ❖ Mahamadou Bassirou, DESS en Administration et Gestion(DESAG), Année académique 2008-2009 (2015), Amélioration de la Gestion des Approvisionnements et des Stocks de SahelCom du Niger.

II-SITES ELECTRONIQUES

- ❖ Analyse du système d'approvisionnement pharmaceutique au Maroc : L'expérience de regroupement des achats depuis 2001.
- ❖ Définitions consultables sur :
<http://www.overland.fr/glossaire-recouvrement>, site consulté le 05/08/2016
<http://www.lacompta.org>, site consulté le 05/08/2016
[http://www.CAME BENIN](http://www.CAMEBENIN), site consulté le 05/08/2016.
- ❖ Dumoulin J, Kaddar M, Velásquez G. Guide d'analyse économique du circuit du médicament.
- ❖ Gestion des opérations : la gestion des stocks. Diaporama en ligne. S.l.<http://www.chambreuil.com/public/2012/06/08-Gestion_des_stocks.pdf>. Consulté le 24 /07/2016.Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2001.
- ❖ HEC Montréal Service d'enseignement de la Gestion des Opérations et de la Logistique. S.d.
- ❖ Laden C., Meney R., Petit J., Ringot M. Actualisé en 2004. L'analyse ABC. En ligne. 24 p.<<http://www.cerpet.education.gouv.fr/EG/etudes/anaabc.pdf>>. Consulté le 24/07/2016.
- ❖ Larousse (date publication). Larousse, dictionnaire français. Disponible sur :<www.larousse.fr/dictionnaires/francais>. Consulté le 05/ 08/2016.
- ❖ Principes opérationnels de bonnes pratiques pour les achats de produits pharmaceutiques. Organisation mondiale de la Santé 2001.

III-DOCUMENTS

- ❖ C. MOUILLESEAUX(1997) : Gestion économique édition Fourcher
- ❖ Dictionnaire des sciences de l'ingénieur : conception, production, gestion, maintenance, 2^{ème} édition, Mai 2000, (414p.)
- ❖ François BLONDEL(1999) : Gestion de la production
- ❖ GOMET et RENOUJ.J : Comptabilité d'une entreprise, Ed, SERRY, 1976.

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

- ❖ Jean BENASSY : La gestion informatisé des stocks Paris AFNOR 1983.
- ❖ Joël UKEMYI. K : Problématique des gestions des stocks dans une entreprise commerciale : Cas de l'EDINOKI (1996-1998) TFC inédit, ULPGL, Goma, FGA, 1996-1997.
- ❖ LARUE, G. Jacquot et A. CAILLAT(1992) édition Hachette, technique Economie d'entreprise BTS1.
- ❖ MBAMBUS : Problématique de la gestion des stocks des médicaments essentiels en période post conflit armé, TFC inédit ULPGL, Goma, FGA, 2004-2005.
- ❖ MARINE et SILEM : Le praticien système comptable SYSCOHADA, lexique de gestion, Ed DALLOZ, Paris, 2003.
- ❖ Michel CROLLAIS : Gestion intégré des stocks et approvisionnement, France, Homme, 1973
- ❖ Pierre ZERMATI(1985) : La pratique de la gestion des stocks 3^{ème} édition Dunod.
- ❖ Support de cours 3^{ème} année CACG (Gestion Prévisionnelle), chargé : Karima SYLLA, Année 2015-2016

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES	Pages
ANNEXE1 : Guide d'entretien.....	X
ANNEXE2A : Organigramme de la CAME.....	XVI
ANNEXE3 : Procédure de réalisation d'une nouvelle commande.....	XVII
ANNEXE4 : La méthodologie de réapprovisionnement des stocks après avoir passé une nouvelle commande: tableau5 : Procédure de réception des commandes.....	XVIII
ANNEXE5- a : Représentation de la facture.....	XXI
b : Représentation du bon de livraison.....	XXI
c : Représentation de la facture pro forma.....	XXII
ANNEXE 6 : Représentation de la fiche de stock.....	XXIV

ANNEXE1 : Guide d'entretien

Bonjour!

Dans le cadre de réflexion sur le thème : « Analyse du Processus d'approvisionnement et de gestion des stocks dans une entreprise commerciale : cas de l'ARCC de Juin à Septembre 2016 » ; Nous vous prions de bien vouloir répondre aux séries des questions ci-dessous.

Merci pour votre collaboration.

Conditions de stockage de l'ARCC.

1- Superficie du local de stockage Suffisant Limite Insuffisants

Plan Description : L'organisation de l'ARCC respecte le cadre normatif ?

.....

.....

2- Existence d'un système de sécurité Oui Non (vols, incendie, dégâts des eaux).

3- Accès aux personnes non autorisées Impossible Difficile Facile

4- Aération /Eclairage du stock Suffisant Limite Insuffisant.

5- Rayonnage : Existence des étagères en quantité et en qualité suffisante.

6- Matériel pour la chaîne de froid et contrôle température.

Chaque jour Irrégulier Non contrôlé

7- Ordre de rangement : O. Alphabétique de la DCI

Famille thérapeutique

Forme galénique

8- Séparation entre médicaments et CM Oui Non Séparation entre dosages différents d'un même Médicament Oui Non

9- Le stockage respecte la règle FEFO Oui Non

10- Existence d'une zone dédiée aux produits périmés Oui Non

GESTION DU STOCK

Supports d'information.

11- Pour contrôler le stock : Fiche stock Registre Main courante Aucun.

12- Enregistrement : En temps réel ; Fin de journée ; Fin de semaine Jamais.

13- Application informatique : Oui ; Non

14- Existence d'un support d'inventaire : Oui ; Non

16- Supports d'information qui justifient les mouvements de stock : Bon de commande ; Bon de livraison ; Archivage : Oui ; Non

Contrôle du stock :

- 17- L'inventaire est-il mentionné sur les fiches : Oui ; Non
- 18- La CMM est-elle mentionnée sur les fiches de stocks Oui ; Non
- 19- Les fiches de stock bien tenues : Oui ; Non
- 20- Les ratures : Plusieurs ; Peu ; Pas.
- 21- Les dates de péremptions sont mentionnées sur les fiches de stocks : Oui ; Non
- 22- Les stocks de sécurités sont mentionnées sur les fiches : Oui ; Non
- 23- Prévention de la péremption : FEFO (FIRST EXPIRATION FIRST OUT)
- 24- Registre de suivi des proches péremptions Oui ; Non

Guide d'entretien avec le C/Mag

Sélection : La détermination des besoins de l'ARCC.

1. Quelle est la méthode utilisée pour l'estimation quantitative?
2. Les services participent-ils dans cette opération et sous quelle forme?
3. L'ARCC a-t-il expérimenté d'autres méthodes de détermination des besoins ? Oui Quand ? Non

Réception

1. Est-ce que vous êtes informés des livraisons ?
2. Avez une procédure de réception ? Quels sont les contrôles réalisés ?
3. Qui fait la réception des MECM ?
4. Quels sont les contrôles réalisés avant réception ?
5. Vous est-il arrivé de recevoir des médicaments dont la date de péremption est inférieur à 1 an ?
6. Les produits livrés par le fournisseur correspondent toujours aux produits commandés?
Gestion des stocks
7. Quelles sont les mesures prises pour s'assurer de la qualité du stockage?
8. Les états de stock sont-ils vérifiés régulièrement, les magasiniers assurent-ils le suivi et le contrôle des stocks?
9. Le magasin dispose-t-il d'un stock de sécurité ? Existe-t-il un niveau minimum et maximum pour chaque produit ? Comment sont déterminés les niveaux de stock ?
10. Durée des ruptures de stock ? Quelles sont les mesures prises face à une rupture de stock ?
11. Avez-vous une procédure pour la gestion des proches péremptions ?
12. Comment sont détruits les produits périmés?

Suggestion d'amélioration

Questionnaire à l'attention des magasiniers

I/ Informations générales

1. Sexe : Féminin Masculin

2. Ancienneté dans le poste : (-) de 3 ans ; et 5 ; 5 et 8 ; 8 et 10 ; X > 10 ans

3. Age : de 23 à 28 ans ; de 29 à 34 ans ; de 35 à 40 ans ; de 41 à 46 ans ;
 > 46 ans

4. Quel est votre niveau de formation (métier) ?

Premier cycle des études paramédicales

Deuxième cycle des études paramédicales

Avez-vous reçu une formation en matière de gestion des médicaments ?

Oui Non

Est-ce que vous ressentez un besoin de formation en matière de gestion des médicaments?

Oui Non

II/ La commande.

1-Elaboration de la commande en médicaments et dispositifs médicaux

Qui établit la commande des médicaments et CM ?

Le chef magasinier ; Le chef d'Agence

Quels sont les produits que vous commandez ?

- Commande mensuelle ou autres: quel jour du mois ? ; Tous les produits quel que soit l'état du stock ; Seulement les produits qui ont été consommés ; Autres :

2. Rédaction de la commande.

Support : Carnet de bons numérotés Bon sur papier Autres

a. Validation et signature du bon de commande.

▪ Le chef vérifie-t-il la commande avant de signer ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

▪ Est-ce qu'il lui arrive de modifier la commande?

▪ Toujours Souvent Parfois Jamais

▪ En cas d'absence qui signe à sa place ?

▪ Les bons de commande peuvent être signés avant la rédaction. Oui ; Non

▪ Le chef de service demande des explications aux magasiniers. Oui ; Non

4. Rythme de passation des commandes

Quel est le rythme de passation des commandes ?

Tous les mois ; Tous les 15 jours ; Selon le besoin autres

III/ Livraison

Qualité de la personne chargée d'apporter les produits au service?

Est toujours la même. Oui sauf en cas d'absence Non

Vérifie sur place les produits et quantités livrés ? Oui Non

Signe-t-il lui-même le bon de livraison ? Oui Non

Comment transporte-t-il les produits livrés ? (Moyen de transport)

Délai de livraison sont respectés ? Oui Non

IV/ Modalité de réception des commandes.

- Le C/Mag vérifie les produits livrés par rapport au bon de livraison ? Oui Non

Vous arrive-t-il de constater une différence entre ce qui est livré et ce qui est mentionné sur le bon de livraison ? Souvent Parfois Jamais

Quelles étaient les causes ? Erreur ; Oubli des produits La casse en cours de chemin (flacons).

- Lorsque la commande n'est pas honorée, vous réclamez la différence ?

Très souvent ; Souvent Seulement en cas d'urgence ; Jamais.

- Enregistrement des quantités reçues sur fiches de stock se fait

Oui sur-le-champ Lorsque vous avez le temps En fin de journée Non

- Le Magasinier vérifie les dates de péremption au moment du rangement ? Oui Non

- Le magasinier range les produits reçus devant/derrière ceux en stock en fonction de leur date de péremption. Oui Non

- Le C/Mag conserve le bon de livraison. Oui Non

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

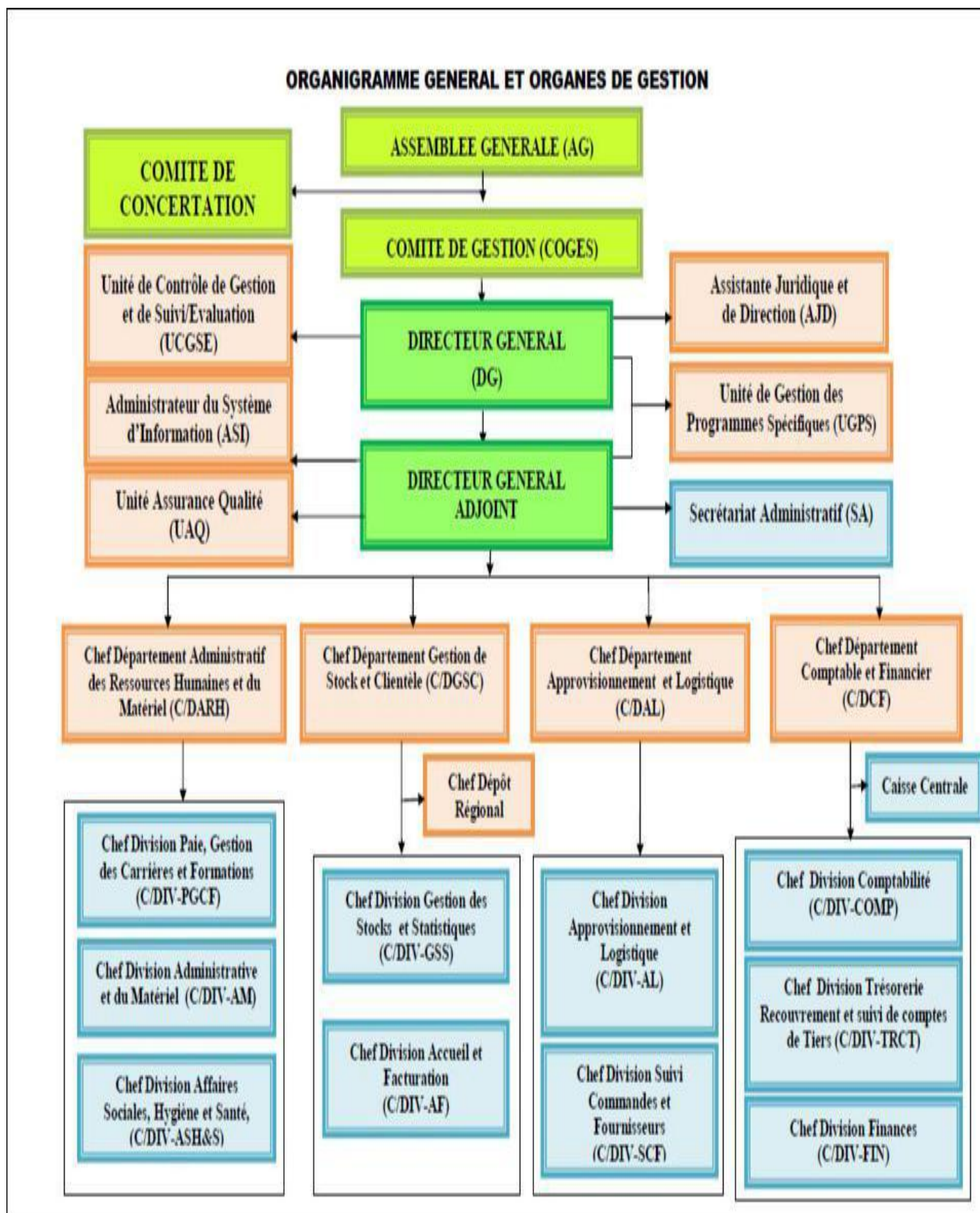
Tableau N° 4: outils de collecte des données

Variable	Méthode de collecte	Outils	Quoi ?
Réception	Consultation des documents Et observation	C- Bon de commande des magasins D- Bordereau de livraison des produits reçus (quantité reçue/quantité commandée) la date de péremption	Approvisionnement régulier en MECM, Livraisons non conformes/commande
Stockage locaux	observation	Grille d'observation : Apprécier la conformité des locaux aux normes de stockage de superficie, état des locaux, température humidité Fiche de contrôle régulier de la température, mode de rangement : ordre alphabétique/ classe thérapeutique/forme galénique/par lots/par fournisseurs	Stockage adéquat des MECM au niveau des magasins contrôle de la température
Gestion des stocks	Consultation des documents (outils de gestions)	Mise à jour des outils de gestion des stocks (système d'information) -Fiche de stocks -Rupture de stocks dans les magasins (stocks de sécurité) -La procédure de gestion des produits proches périmés Tournées des vérifications des dates de péremptions -Sorties de stocks, -Retour des clients	Correspondance entre les stocks physiques et les stocks administrative : % de fiche de stocks qui correspondent au compte physique Fréquence de rupture de stocks/Taux péremption/Taux des avariés

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

Traçabilité/vente	Consultation des documents	Fiches de stocks : fiches ou cahiers de prise de température, Les PL+BL archivés au magasin	
Disponibilité	Analyse des outils de gestion	Fiche de stocks, listes de signalisation des ruptures ou des avariés	Rupture de stock
	Entretien semi-directif d'agence	Chef, les facturiers, les responsables de l'unité d'approvisionnement au niveau des magasins	Modalités d'amélioration

ANNEXE2A : ORGANIGRAMME DE LA CAME



ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

ANNEXE 3: Procédure de réalisation d'une nouvelle commande

ETAPES	MISSION	RESPONSABLES
1 ^{ère}	<p>Production des rapports statistiques. Cette étape consiste à partir du logiciel SAGE à éditer les rapports suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les quantités en stock fin de mois - Les quantités totales de produits distribués au cours des 6 derniers mois - Les pertes potentielles par péremption (exprimée en quantité) pour les produits ayants une durée de vie restante inférieur ou égale à 3mois - Le nombre de jours de rupture de stocks constatés au cours des 6 derniers mois <p>NB : Tous les rapports se font à partir du logiciel SAGE 100 via son : Edition pilotée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stock ▪ Distribution ▪ En voie de péremption ▪ Nombre de jours de rupture de stock 	C/ARCC
2 ^{ème}	<p>La quantification des besoins. Cette étape consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fusionner les rapports en un seul rapport combinant toutes les données des autres rapports - Saisir les données combinées (Voir ci-dessous) dans l'outil d'estimation des besoins (Tableau Excel) - Quantifier les besoins réels des produits de santé en tenant compte : <ul style="list-style-type: none"> • De la Distribution Moyenne Mensuelle ajustée • Du niveau du stock "utile" dans l'agence(ARC) • Du nombre de mois à couvrir (fixé à 2 mois) • Du délai de livraison (fixé à 1mois) • Du stock de sécurité (fixé à 1 mois) <p>NB : Tous les calculs de quantification se fait à parti d'un outil informatique développé dans un tableau Excel</p>	C/ARCC
3 ^{ème}	<p>La commande. Cette étape consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décider en collaboration avec le chef Magasinier pour chaque produit les quantités à commander sur base des résultats obtenus avec l'outil de 	C/ARCC et Chef Magasinier

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

	<p>quantification (besoins réel) et de l'analyse du C/ARCC et C/ Magasinier sur base de leur expérience</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'ajustement des quantités à commander en fonction du conditionnement du produit (nbre d'unité/boite et de l'emballage) (nbre du conditionnement/carton) - Saisir le Bon Commande dans SAGE 100 en se référant aux quantités à commander (outil de quantification des besoins) - Transmettre le Bon de Commande signé par le C/ARCC à la Direction Générale de la CAME avec une version électronique adressée au Département, Approvisionnement et Logistique (DAL). 	
--	---	--

ANNEXE 4: La méthodologie de réapprovisionnement des stocks après avoir passé une nouvelle commande: Tableau5 : Procédure de réception des commandes

Etape1 : Préparations Préalables à l'annonce d'une livraison du siège			
C/Div. SSAAS	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmet par E-mail une copie du mouvement de Transfert au C/ARC 	MOUVEMENT DE transfert
C/ARC	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévient le C/Mag de l'arrivée imminente de la livraison et l'informe du volume des marchandises à stocker ▪ Transmet au C/Mag une copie du Bon de Commande de l'Agence et une copie du mouvement de transfert 	COMMANDE BONDE MOUVEMENT DE TRANSFERT
C/ Mag &Magasiniers	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le C/Mag donne les instruments aux magasiniers pour prépare les zones de stockage : ▪ Les magasiniers : <ul style="list-style-type: none"> - Vérifient que l'espace de stockage est suffisant par rapport au volume annoncé -Préparent et nettoient les zones de réception de changement et d'entreposage 	
Etape2 : Réception des colis (Déchargement, Comptage, Tirage)			
C/Mag &Magasiniers Agent Convoyeur	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décharge les colis dans zone de chargement ▪ Trie les colis par article et par 	FICHE DE TRACKING MOUVEMENT DE

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

		<ul style="list-style-type: none"> numéro de lot ▪ Compte les colis rangés par lot ▪ Compare le résultat du comptage au Mouvement de transfert émis par le siège vérifie d'intégrité ▪ L'état des colis (emballage mouillés, déchirés, abimés. Etc.) 	TRANSFERT
Agent Convoyeur	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier si toutes les informations sont bien renseignées sur la Fiche de Tracking et si nécessaire complète les informations manquantes ▪ Inscrit la date de livraison et signe la Fiche de Tracking ▪ Transmet la Fiche de Tracking à la signature du C/ARC pour confirmation de la livraison des produits ▪ Remet au transporteur la Fiche de Tracking signées et garde une copie qu'il transmet au C/ARC pour classement Libère le transporteur 	FICHE DE TRACKING
C/Mag	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle l'adéquation des quantités, des numéros de Lot, des dates de péremption des produits par rapport aux informations inscrites sur le mouvement de Transfert ▪ Mentionne sur une copie du Mouvement de Transfert les discordances éventuelles et les constats effectués 	« COPIE MOUVEMENT DE TRANSFERT »
Etape3 : Réception de la livraison par le Comité de Réception			
C/Mag	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convoque les membres du Comité de Réception (CR) contrôle pour certification des produits et livrés : <ul style="list-style-type: none"> - C/ARC - C/Mag - Agent convoyeur 	MOUVEMENT DE TRANSFERT
C/Mag	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablit le procès-verbal Réception (PVR) ▪ Fait signer les membres du CR ▪ Transmet le PVP avec le Mouvement de Transfert au 	PROCES VERBAL DE RECEPTION MOUVEMENT DE TRANSFERT

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

		C/ARC	
Magasinier	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les magasins correspondant Transfert les produits et range les produits dans les rayons 	
C/ARC	10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisit les produits dans le logiciel de gestion en statut « Vente » à partir du PVP et du Mouvement de transfert ▪ Imprime le Mouvement d'entrée (ME) et le transmet au(x) chef(s) Magasinier(s) pour vérification 	MOUVEMENT D'ENTREE « SAGE » MOUVEMENT DE TRANSFERT PVR
C/Mag	11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifie l'adéquation des quantités inscrites sur le Mouvement d'Entrées avec celles inscrite sur le PVP ▪ Transmet le Mouvement d'Entrées au Magasinier Responsable du stock concerné pour enregistrement des entrées sur les Fiches de stock 	MOUVEMENT D'ENTREE « SAGE »
Magasinier Responsable	12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistre les entrées sur les Fiches de stock 	
C/Mag	13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifie que les enregistrements ont bien été effectués sur le Fiches de stock 	
C/ARC	14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait la synthèse des observations issues du dépouillement et de la réception ▪ Etablit un rapport de constat de réception et le transmet par E-MAIL au C/DAL et à l'ASI pour attester de la réception et des constats effectués : E- Livraison conforme F- Livraison non, conforme (quantité d'intégrité erronés, problème physique du produit, carton mouillé, quantité incorrecte 	E-MAIL « CONSTAT DE LA RECEPTION » MOUVEMENT D'ENTREES

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

ANNEXE5a : Représentation de la facture

**CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS
ESSENTIELS ET CONSOMMABLES MADICAUX**

AKPAKPA 01BP3280

21.33.09.48

FACTURE

Nom de l'acheteur

Came.benin@internet..bj

COTONOU -BENIN

CODE.CLIENT :.....

REF.CDE :.....

INSTRUCTION :.....

Livraison :.....

Téléphone

FACTURE

N° :.....

DATE :.....

N°	Réf	Désignation	Qté	PU HT	Montant

TOTAL:.....

Arrêté la présente facture à la somme :de :.....

MENTION DE LA CAISSIERE

VISA ET CACHET DE LA DIRECTION

ANNEXE 5b : Représentation du bon de livraison

BON DE LIVRAISON

**CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS ESSENTIELS ET
CONSOMMABLES**

MEDICAUX

AKPAKPA

01BP3280

21.33. .48

Came.benin@internet..bj

Numéro de compte

Clé RIB

Domiciliation

CODE INSAE COTONOU BENIN0171112999110

BANK OF AFRICA

2969350079206

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

CODE.CLIENT :.....
REF .CDE :.....
INSTRUCTION :.....
Livraison :.....

Téléphone :

BON DE LIVRAISON	N° :.....
DATE :.....	

N°	Réf	Désignation	Qté	PU HT	Montant

TOTAL :.....

DATE ET VISA DU CONTROLEUR

DATE ET VISA DU CLIENT

DATE ET VISA DU LIVREUR

VISA ET CACHET DE LADIRECTION

ANNEXE5c : Représentation de la facture pro forma
**CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS
ESSENTIELS ET CONSOMMABLES MEDICAUX**

FACTURE PROFORMA

AKPAKPA 01BP 3280
Came.benin@internet..bj
COTONOU-BENIN

Nom de l'acheteur

CODE.CLIENT :.....
REF. CDE :.....
INSTRUCTION :.....
Livraison :.....

Téléphone :

FACTURE	N° :.....
DATE :.....	

N°	Réf	Désignation	Qté	PU HT	Montant

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

TOTAL :.....

NB : Les stocks sont disponibles à la date d'établissement de la facture pro forma et ne peuvent faire objet de réservation. Les prix sont susceptibles de modification.

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

ANNEXE6 : Représentation de la fiche de stock

DCI : FORME GALENIQUE : DOSAGE : EMPLACEMENT				FICHE DE STOCK N°.....				ZONE DE STOKAGE					
								MAGAZIN		ZONE			
CODE PRODUITS :		SORTIE		STOCK		MOYENNE				N°			
CLASSE THERAPEUTIQUE :				D'ALERTE MENSUELLE									
						5							
1 SIGNAT	2	3	4	6	SORTIE 7				8	BALANCE	PMP		
			a	b	a	b	a	b	a	b			

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	I
DEDICACE.....	II
DEDICACE :.....	III
REMERCIEMENT :.....	IV
LISTE DES FIGURES :.....	V
LISTE DES TABLEAUX :.....	VI
SIGLES ET ABREVIATIONS :.....	VII
SOMMAIRE :.....	VIII
RESUME/ABSTRACT :.....	IX
INTRODUCTION :.....	1
CHAPITRE1 : CADRE DE L'ETUDE.....	3
SECTION1 : Contexte et environnement.....	4
Paragraphe1 : Contexte.....	4
A- La CAME :.....	4
A-1- Les grandes lignes de sa création :.....	4
A-2- Structure juridique :	4
A-3- Les activités de la CAME :.....	4
A-4- Organisation et management de la CAME :	5
A-5- Missions de la CAME :.....	5
A-6- Structure organisationnelle de la CAME :.....	5
A-7- Ses implantations.....	5
Paragraphe2 : Environnement de la CAME.....	6
A- Microenvironnement.....	6
B- Macro environnement.....	7

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

C- Présentation de l'ARCC.....	9
C-1- Répartition de ses produits.....	9
C-2- Les sections de procédure d'achat à l'ARCC.....	10
C-3- Procédure à suivre par un client pour l'achat.....	11
Section 2 : Déroulement du stage, tâches effectués et problème rencontrés.....	11
Paragraphe1 : Tâches effectués.....	11
A- Au niveau de la facturation.....	11
B- Au niveau des magasins.....	12
Paragraphe 2 : Problème rencontrés.....	12
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	13
Section 1 : Cadre théorique.....	14
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	14
A- Problématique.....	14
B- Intérêt de l'étude.....	15
Paragraphe 2 : Les objectifs.....	15
A- Objectif général.....	15
B- Objectif spécifiques.....	15
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	16
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	16
A- Clarification des concepts.....	16
B- Fondement théorique.....	19
C- Fondement empirique.....	21
D- Théorie et méthode d'approvisionnement et de gestion des stocks.....	22
D-1- La méthode empirique.....	22
D-2- La méthode prévisionnelle.....	22
D-3- Le coût des stocks.....	24

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DES
STOCKS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE L'ARCC

E- Travaux antérieurs.....	27
Paragraphe 2 : Méthodologie.....	28
A- Délimitation du champ de l'étude de l'ARCC.....	28
A-1- Population visée.....	29
A-2- Echantillonnage.....	29
B- Techniques et outils de collecte, de traitement et d'analyses des données.....	29
B-1- Techniques et outils de collectes.....	30
B-2- Technique et outils de traitements.....	30
B-3- Techniques et outils d'analyses.....	30
C- Cadre opératoire.....	31
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE PRESENTATION, ANALYSE ET SUGGESTIONS.....	32
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	33
Paragraphe1 : Présentation des résultats.....	33
Paragraphe2 : Analyse des résultats.....	34
A- L'approvisionnement/ Réception à l'ARCC.....	34
A-1- Stockage et gestion des stocks.....	36
B- Analyse des causes des ruptures de stocks.....	42
Section 2 : Suggestion.....	44
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXES.....	51
TABLES DES MATIERES.....	53