

INTRODUCTION

Aujourd'hui, pour mieux assurer la santé de la population, les normes de gestion ont été insérées dans les politiques sanitaires en Afrique. Les politiques sanitaires se réalisant par l'assurance des soins de santé, visent à « assurer à toute la population la fourniture régulière et l'usage rationnel des médicaments sûr et efficace, de qualité acceptable et au coût le plus faible afin d'atteindre l'objectif général de santé pour tous, par le biais de système de sante basé sur les soins de santé primaire». C'est dans cette optique de « santé pour tous » que le gouvernement béninois a adopté 1989, une politique pharmaceutique nationale qui pour a objectif principal, l'augmentation de la disponibilité et l'accessibilité aux médicaments essentiels génériques de qualité. Ces médicaments devront être cédés à un coût social et être disponible à tout moment, en qualité et en quantité suffisante. C'est pour faciliter la mise en œuvre de cette politique que, la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) a été créée en 1989. Elle a pris la forme d'une Association à but non lucratif et a pour objectif, d'approvisionner toutes les structures sanitaires en médicaments essentiels sous forme générique et en consommables médicaux.

En tant que structure autonome, elle doit s'assurer une performance économique et financière afin de garantir sa suivie et le développement de ses activités Ainsi, après de nombreuses années passées au service de la population béninoise, la CAME sur les plans économique et financier s'en sort très bien mais, elle n'arrive pas encore à satisfaire l'intégralité des demandes à elle soumise ni même à atteindre le taux de satisfaction maximal qu'elle se fixe.

Pour mener à bien cette tâche, la CAME devra mettre en place un mécanisme efficace de gestion de ses stocks devant lui permettre de rendre disponible et accessible ses produits sur toute l'étendue du territoire national. Pour ce faire, dans le souci de s'assurer une performance complète, elle se doit d'améliorer son système de gestion des stocks afin d'augmenter son taux de satisfaction de la demande d'où notre thème « **ANALYSE DE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS MATIERES A LA CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS DE COTONOU(CAME)** ».

Pour ce faire ce thème est développé à travers trois chapitres : le premier est consacré au cadre théorique et à la méthodologie de la recherche, le second au cadre institutionnel de l'étude et le troisième à la présentation, l'analyse des résultats et la validation des hypothèses ; les suggestions, les conditions de mise en œuvre et la conclusion viennent achever le présent travail.

CHAPITRE I:
CADRE THEORIQUE
ET METHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE

Ce premier chapitre est consacré au cadre théorique, au contexte de l'étude et à la méthodologie utilisée.

1.1 Cadre théorique de l'Etude

Cette partie expose la problématique, les objectifs, l'intérêt, la revue de la littérature et les hypothèses de l'étude.

1.1.1 Problématique

Une entreprise est un système économique, une entité sociale dont la vocation première se révèle être la combinaison des facteurs pour la production des biens et services destinés au marché en vue de réaliser des profits pour assurer sa pérennité et accroître son chiffre d'affaire(CA) dans un environnement économique. Pour ce faire, toutes les fonctions qui composent la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux(CAME) doivent être mises à contribution et surtout la fonction d'approvisionnement et de la logistique. La fonction d'approvisionnement et de la logistique est une fonction qui revêt une importance capitale car elle nécessite un investissement non moins négligeable.

Ainsi, cette fonction consiste en l'acquisition des immobilisations qui sont des biens durables ou non durables, périssables ou non périssables destinés à être utilisés ou exploités au cours ou au-delà d'un exercice comptable. Ces dernières constituent à elles également une partie du patrimoine de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux(CAME).

Après acquisition, la CAME rencontre d'énormes difficultés dans leur suivi et dans leur valorisation ainsi qu'au cours de leurs distributions.

Cependant, une mauvaise procédure d'acquisition et une mauvaise organisation dans la gestion de ces biens peuvent considérablement entrainer une faible rentabilité des investissements opérés.

Etant une entreprise prestataire de service, spécialisée dans l'achat et la vente des médicaments, elle se retrouve concerner par ce problème de mauvaise gestion de ses immobilisations matières au travers des difficultés ci-après : manque d'une politique adéquate d'achat, non adéquation du logiciel de traitement des données avec la méthode de détermination du coût réel des divers produits, le manque de moyen roulant destiné à l'acheminement des produits, mauvaise organisation au niveau des magasiniers, l'absence de matériels nécessaires à l'accomplissement des tâches au niveau des divers magasins, mauvaises estimation dans les achats.

Ces dysfonctionnements ci-dessus énumérés ont un impact direct sur l'évolution et la pérennisation des activités de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux. Compte tenu de tout ce qui précède, nous nous posons la question de savoir : "Comment améliorer la gestion des immobilisations matières à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux ?". Même s'il importe de souligner que notre travail ne prendra en compte que la gestion des stocks et la logistique.

Cette interrogation nous amène à poser les questions de recherche suivantes :

- Les procédures en matière d'acquisition des médicaments répondent-elles réellement aux défis auxquels la CAME est confrontée ?
- Quelles sont les causes à la base de la constatation des produits périmés ?
- Qu'est-ce-qui freine la disponibilité des matériels de transport à la CAME ?

1.1.2 Objectifs de la recherche

L'objectif général de notre étude est d'analyser la gestion qui est faite des immobilisations matières à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux. De cet objectif général, sont dégagés les trois objectifs spécifiques ci-après :

- Examiner les procédures en matière d'acquisition des médicaments à la CAME
- Etudier les réelles causes à la base de la constatation de la péremption des médicaments
- Identifier les causes plausibles de la non disponibilité des matériels de transports.

1.1.3 Intérêt de l'étude

En raison du caractère important qu'occupe le département d'approvisionnement et de la logistique, nous nous sommes assignés pour mission de mettre en lumière aux yeux des responsables de la CAME, l'importance qu'ils doivent accorder à la gestion de leur stock afin d'assurer la pérennisation de leurs activités. Hormis cela, notre étude doit permettre aux organes telles que l'Unité de Contrôle de Gestion et du Suivi Evaluation (UCGSE) et le Département Approvisionnement et Logistique (DAL), de réduire sensiblement les aléas liés à l'acquisition des médicaments, de limiter les cas

de péremption des produits, de diminuer les frais qu'engendre le convoyage des produits vers les agences régionales et les divers magasins.

1.1.4 Revue de la littérature

Un examen critique des travaux antérieurs sur la gestion des stocks nous offre un cadre général et théorique sur les éléments pertinents de la réflexion. Ainsi, cette partie nous permettra de nous familiariser non seulement avec certains concepts clés de notre étude, mais aussi d'avoir un aperçu sur les études antérieures.

1.1.4.1 Définition des concepts

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel).

Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, factures... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de fer...etc.

L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La règle première est de livrer de la marchandise, au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur.

Selon **C. MOUILLESEAUX (1997)** : « *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)**, 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 ».

Cependant, il est à noter que la notion de stock constitue une variable importante dans l'entreprise. Cette dernière commande et stocke ses produits avant de les vendre. Gérer son stock est au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise pour plusieurs raisons. Les conditions de stockage peuvent influencer la qualité des produits finis et entreposer coûte cher. L'entreprise a donc tout intérêt à optimiser sa gestion de stock. Mais avant toute chose, intéressons-nous à la notion de stock et à sa gestion.

Lorsqu'on parle de gestion des stocks, on ne parle pas uniquement de produits finis. Il s'agit aussi du stock de matières premières ou de produits semi-finis. La gestion des stocks consiste à planifier et à mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité.

Pour ce faire, le **petit Larousse** illustre (1987) définit en premier lieu le mot stock comme l'ensemble des marchandises qui est un élément de disponible au magasin ou au marché et a été également retenu par l'encyclopédie des techniques et pratiques de la gestion des stocks et par **SUAVET (1962)** dans son dictionnaire économique et social.

Par ailleurs, nous retenons que selon l'acte uniforme relatif au droit comptable **OHADA (2002)**, les stocks comprennent l'ensemble de biens 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 cadre 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.

Ensuite, il est également à noter que du lexique économique nous retenons que pour l'entreprise, ce sont les coûts de transports qui constituent un des éléments déterminant du coût du revient et du prix de vente.

En vue d'étayer cette définition, quelques auteurs ont attirés notre attention ; et nous ferons référence par exemple à **OWEN W.(1893)** qui affirme que « Les transports ont une importance unique du fait qu'ils concourent au succès et à l'échec de presque toutes les autres activités économiques », ce qui est réel puisque le transport sert de pont entre les lieux de productions (usines de fabrication, champs et fermes...etc.) d'une part puis les lieux de production et les marchés de consommation d'autre part. Cependant, mal organisé, le transport engendre des coûts supplémentaires et le fret va jusqu'à excéder la valeur de la marchandise. Ce qui a un impact direct sur

les prix des produits sur le marché de consommation puisque le transport en lui-même constitue un goulot d'étranglement aux autres activités économiques.

Enfin, d'un point de vue comptable, le **lexique** d'économie définit le stock comme l'ensemble des matières et produits représentant une fraction du capital circulant mis en œuvre dans l'activité de l'entreprise et entreposé par elle dans l'attente de leur emploi ou de leur vente : matière première, produit semi-finis, produit en cours de fabrication, combustibles, produits finis et emballages en sont les différents constituants.

De tout ce qui précède, il est loisible de retenir la définition de **NSIMIRE R. (2011-2012)** « La gestion de stock consiste à gérer les entrées et les sorties des produits ou articles au sein d'une structure quelconque. Gérer un stock ; c'est s'organiser de façon à toujours pouvoir répondre aux besoins des utilisateurs des produits stockés. C'est aussi éviter le sur stockage ».

Une fois les concepts brièvement élucidés, il importe que nous fassions à présent la revue de quelques méthodes de gestion des stocks. Dès lors, nombre de chercheurs dans l'optique d'une gestion optimale des stocks, ont exposé de multiples méthodes se trouvant à la base de la gestion des stocks et de la logistique.

L'objectif que vise l'entreprise en instaurant des méthodes et politiques strictes de gestion des stocks est de mettre à la disposition de l'entreprise, en quantité et au moment voulu, les biens et services destinés à la satisfaction de ses clients afin d'assurer son fonctionnement.

1.1.4.2 Bref aperçu des travaux antérieurs

L'organisation matérielle du stock est basée sur le suivi et la valorisation des stocks réceptionnés, sachant qu'il n'est pas toujours facile de gérer tous les stocks de produits avec la même attention. L'analyse des différents biens stockés montre qu'ils sont constitués d'un petit nombre d'articles ayant une forte part de la valeur du stock.

Mais avant toute chose, mettons l'accent sur le rôle que joue l'approvisionnement dans le processus de stockage. Ainsi, avant toute procédure de stockage, il est plausible de retenir qu'elle résulte de nombreux mécanismes qui répondent aux étapes suivantes :

- ***Etape d'achat***

Les conditions d'achat peuvent se résumer en trois étapes :

- La naissance du besoin

- La passation de la commande

- La livraison

- ***La naissance du besoin***

C'est la première étape du processus d'achat. L'activité de l'entreprise fait surgir des besoins de toutes sortes dans les services, ainsi le processus consiste à définir et décrire le ou les produit(s) apte(s) à satisfaire les besoins des clients.

- ***Passation de la commande***

La commande est un acte juridique qui engage l'acheteur envers le fournisseur et qui regroupe l'ensemble des besoins en produits exprimés en quantité, sur un document appelé bon de commande. Elle s'effectue lorsque le stock atteint un certain niveau et ceci en fonction des objectifs de l'entreprise et tenant compte des délais de livraison.

- ***Livraison***

C'est l'acte par lequel le fournisseur met à la disposition de l'entreprise les produits commandés. Elle est matérialisée par un document appelé bon de livraison. La livraison se fait dans les délais et les conditions prévus dans le contrat signé d'accord parties (entreprise et son fournisseur). A l'arrivée des stocks au magasin, le service de contrôle doit vérifier si les stocks reçus respectent les conditions de fond et de forme prévues dans le contrat.

- ***Etape de sélection des fournisseurs***

Le processus de sélection des fournisseurs est très important dans la mesure où le gestionnaire doit choisir celui qui lui permettra de réaliser son objectif de minimisation des coûts, la réalisation d'un profit éventuel et la satisfaction du marché. Le processus doit être établi en fonction de plusieurs critères à savoir :

- La qualité

- Le prix

- Les conditions

- ***La qualité***

La qualité du produit est déterminante en ce sens qu'elle permet de satisfaire la clientèle et de rehausser l'image de l'entreprise en matière de fournitures de produits de

bonne qualité. Ainsi, le choix des fournisseurs par l'entreprise doit tenir compte du facteur « qualité produit ».

- **Le prix**

L'un des objectifs du gestionnaire étant de minimiser les coûts liés à la gestion du stock, il doit donc s'approvisionner chez le fournisseur offrant les produits à des prix abordables en fonction des moyens dont dispose l'entreprise. Egalement, le choix des fournisseurs par l'entreprise doit tenir compte du facteur « prix ».

- **Les conditions**

Le choix des fournisseurs doit aussi tenir compte des conditions qu'offre le fournisseur à savoir :

- La qualité du produit
- Le délai de livraison : il doit être le plus court possible afin d'éviter les ruptures de stock et de satisfaire les besoins des clients à tout moment.
- Les conditions de paiements
- Les conditions de livraison.

Ainsi, dans l'optique d'apporter un plus à la gestion des divers produits acquis, plusieurs méthodes ont été mises en œuvre afin de rendre plus dynamiques les mécanismes qui concourent à la gestion des stocks au sein de l'entreprise.

1.1.5 Méthodes de surveillance des stocks

Après acquisition des divers produits et au cours de leur stockage, leur suivi cause d'énormes difficultés du fait de leur nombre élevé. Ainsi, dans le but de simplifier leur effectif, l'on est amené à diviser ces stocks en des valeurs décroissantes de consommation annuelles mettant du cours en évidence des groupes inégaux qui répondent au principe de mauvaise distribution de **Pareto**. Pour ce faire, plusieurs méthodes et modèles ont été développés mais quelques-uns sont généralement retenus et feront l'objet de nos études : la méthode ABC, la méthode 20/80, le modèle du tarif dégressif et celui de WILSON.

a. LA MÉTHODE ABC

Tout en restant dans la même logique que la méthode de Pareto, la méthode ABC affine la précédente en proposant un découpage plus détaillé des stocks en fonction de leur valeur. Elle ressort donc trois segments ou classes selon les critères qui suivent.

- Classe A : les 20% des articles qui représentent environ 80% de la valeur totale du stock.
- Classe B : les 30% des articles suivants qui représentent environ 15% de la valeur totale du stock.
- Classe C : les 50% des articles restant qui représentent environ 5% de la valeur totale du stock.

b. LA MÉTHODE 20/80

Cette méthode montre que

- 20% des produits en nombre représentent 80% de la valeur totale des stocks.
- 80% des produits en nombre 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 (les 80 % en quantité qui ne représentant que 20 % en valeur se voient appliquer une gestion beaucoup plus souple). Soulignons au passage que ces méthodes de gestion des stocks sont théoriques et que leur application réelle peut beaucoup varier d'une entreprise à une autre.

c. MODELE DE WILSON

Le modèle de WILSON est introduit en 1913 par la société Harris, son nom « *Formule de Wilson* » ou encore « *Formule du lot économique* » ne lui est attribué qu'en 1934. Il a été institué pour permettre au gestionnaire de supporter le coût de gestion des stocks le moins élevé tout en garantissant un niveau de satisfaction de la demande. Le modèle de Wilson est la modélisation mathématique la plus ancienne qui permet de déterminer à partir de la fonction du coût total le lot économique et le nombre optimale de commande. Elle consiste à commander à intervalle variable une

quantité prédéterminée qui sera livrée au moment où le stock sera théoriquement égal au stock de sécurité. Par ce fait, il fournit une réponse sous certaines hypothèses qui sont : la demande est connue de façon certaine, la consommation est régulière sur l'année et enfin, aucune rupture de stock n'est autorisée. Le modèle permet de déterminer les paramètres optimaux de gestion de stocks à savoir : le lot économique Q^* ; le nombre optimal de commandes n^* et T^* la durée optimale de réapprovisionnement.

Les différentes hypothèses de base du modèle sont les suivantes :

- Consommation connue à l'avance et est régulière ;
- Période de réapprovisionnement constante ;
- Pas de pénurie admise (il n'y a donc pas de stock de sécurité) Y_p ;
- Prix unitaire des articles constants sur la période.

Une fois toutes ces conditions réunies la résolution du modèle passe par la minimisation de la fonction de coût de gestion des stocks qui se présentent de la façon suivante :

- Q : quantité demandée
- x : Période de gestion
- Cl : coût de lancement d'une commande
- Cs : coût de stock
- D : demande
- Yc : coût global de passation de commande
- Ys : coût total des pénuries

$$Y = Yc + Ys \Rightarrow Y = nCl + Cs \frac{Q}{2} x ; \text{ or } n = D/Q \text{ on a}$$

$$\Rightarrow Y(Q) = Cl \frac{D}{Q} + Cs \frac{Q}{2} x$$

$Y(Q)$ est minimal pour la valeur :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2ClD}{Csx}}$$

$$n^* = \frac{D}{Q^*}$$

$$T^* = x / n^*$$

d. Modèle à tarifs dégressifs

Dans le modèle de Wilson, les prix d'achat sont considérés comme une constante qui ne modifie pas la politique d'approvisionnement. Ils ne sont donc pas pris en compte par le modèle. Lorsque le prix d'achat n'est pas constant et qu'il existe un tarif dégressif ou des ristournes liées à un achat en grande quantité, cela est susceptible de modifier la politique optimale. Pour que la remise soit intéressante, il ne faut pas que l'augmentation des coûts de stockage qui résulte de l'achat en plus grande quantités soit supérieure à l'économie réalisée sur le prix d'achat. Le problème peut être résolu de façons à savoir :

- par tableau : le procédé consiste à calculer et à porter dans un tableau le coût de chaque tarif proposé ;
- mathématiquement : à partir des équations des coûts d'approvisionnement et en s'aidant éventuellement de graphiques. Pour chaque zone de prix, l'équation complète du coût de l'approvisionnement sera établie. Une représentation graphique permettra de visualiser le coût le plus faible correspondant à la politique optimale. Ce coût étant déterminé, il sera aisé de calculer les coordonnées des points correspondants.

1.1.6 Méthodes de valorisation des stocks

Le choix de la méthode de valorisation des stocks a une importance non négligeable car, en fonction de la méthode choisie et donc de la valeur des stocks retenue, la comptabilisation des stocks peut avoir une influence différente dans la détermination de l'actif et du résultat ou dans le calcul du besoin en fonds de roulement. Ainsi, le SYCOHADA retient deux méthodes de valorisation à savoir : la méthode du coût moyen pondéré et la méthode d'épuisement des lots.

a- Méthode du coût moyen pondéré avec le stock initial (CMP).

Dans cette méthode, on calcule le quotient entre la valeur du stock initial combinée avec les valeurs des entrées et la quantité du stock initial à laquelle on ajoute la quantité de stock d'entrée.

Toutes les sorties de la période sont valorisées en fin de période au CUMP fin de période.

Formule :

(Valeur du stock existant + coût d'achat des entrées de la période)

(Quantité du stock existant + Quantité entrant pendant la période)

Valeur SI + Valeur des entrées

$X = \text{Qté SI} + \text{Qté des entrées}$

Ce quotient sera appliqué à la fin de la période à l'ensemble des sorties des stocks.
(Coût moyen pondéré de la période).

b- Coût moyen pondéré sur les entrées

Dans cette méthode, la moyenne est calculée sans prendre en considération la valeur du stock initial et la quantité correspondante. Le calcul se fait selon la formule suivante :

Valeur des entrées

$X = \text{Qté des entrées}$

La moyenne ainsi trouvée à la fin de la période sera appliquée à la quantité de sortie.

c- Méthode du coût moyen pondéré

Cette méthode consiste à appliquer à chaque sortie la moyenne calculée en divisant la valeur du stock disponible par la quantité du stock disponible à la date qui précède la sortie.

La moyenne change régulièrement avec l'intervention des entrées nouvelles. Ce pour quoi la méthode porte le nom de coût pondéré mobile.

Valeur stock initial + valeur d'entrée

$X = \text{Quantité en stock} + \text{quantité d'entrée}$

d- Méthode d'épuisement des lots

Ces différentes méthodes sont entre autres :

- **La méthode de FIFO (*First In First Out*) ou premier entré premier sortie :** Elle consiste à valoriser les sorties au coût d'achat du lot le plus ancien jusqu'à son épuisement. A ce niveau, une sortie peut nécessiter le prélèvement sur plusieurs lots d'entrée et le stock final est constitué des lots non épuisés (en partie ou en totalité). Lorsque les sorties de produits sont valorisées par FIFO, on calcule le coût d'achat pour chaque lot de produit acheté, mais on présente un inventaire permanent unique pour le produit concerné.
- **La méthode dernière entrée-première sortie (LIFO) :** Elle est utilisée en comptabilité analytique pour la gestion des stocks et l'inventaire. Fondée sur le principe que les actifs produits ou achetés en dernier soient sorti à nouveau du stock, ils sont utilisés soit intégralement soit vendu ou jeté. Autrement dit, cette méthode considère que l'entreprise se débarrasse en premier des actifs acquis le plus récemment. Lorsqu'on sort des actifs du stock, on indique leur valeur comme étant le prix des derniers actifs de ce type qui ont été entré en stock car ceci permet de tenir compte de la variation éventuelle des prix au cours du temps. Très indiqué en période d'inflation forte en considérant que le prix des actifs du stock augmente au fil du temps, elle permet à l'entreprise d'avoir des avantages en termes de taxation et d'impôt. Cependant, l'utilisation de la méthode en comptabilité ne signifie pas du tout que l'entreprise soit tenue de la mettre en pratique physiquement, concrètement. D'ailleurs quasiment personne ne le fait. Cette méthode est choisie sur la base de ses avantages comptables.

Soulignons au passage que la CAME fait le jumelage entre la méthode d'épuisement des lots et plus particulièrement la méthode **FEFO (*First Expiry First Out*)** qui est l'équivalent de la méthode FIFO et qui stipule que les produits dont les lots sont proches de la péremption soient évacués ou sortis en priorité avant les autres et ceux avec une grande précaution et la méthode du coût moyen unitaire pondéré (**CUMP**).

1.1.7 Notion de logistique et son influence

De manière générale, la logistique est constituée par l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place à moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. Ce qui fait qu'au sein des entreprises, les services spécialisés d'approvisionnement sont souvent supervisés par la direction logistique. Elle concerne toutes les activités ayant un lien avec la circulation des produits (choix des lieux de fabrication et de stockage, gestion des approvisionnements et des stocks, emballage, manutention, transport, dédouanement et suivi des livraisons)

à travers l'étude des moyens de transport à utiliser. Ces activités ne sont pas nouvelles, non plus que la plupart des techniques qu'elles mettent en œuvre. Ce qui fait l'originalité de la démarche logistique, c'est une tentative d'intégration de ces divers problèmes dans une réflexion générale construite autour d'une double préoccupation : réaliser ces opérations au moindre coût et assurer la meilleure qualité de service possible. Ainsi, la logistique rejoint-elle aujourd'hui la mercatique, tant par son caractère global que par son approche en terme de satisfaction des besoins. Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation des flux d'informations permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises. Ainsi, de par la complexité croissante que revêtent les flux de marchandises, la logistique devient aujourd'hui nécessaire dans la plupart des entreprises. Cette complexité trouve son origine dans les mutations intervenues à trois niveaux : la production, la distribution et la commercialisation.

Sa maîtrise amont (flux d'approvisionnement) doit être un objectif pour toute entreprise, sa maîtrise aval est devenue quant à elle un impératif commercial. Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise doit chercher à maîtriser la distribution de ses produits depuis les usines ou entrepôts jusque chez le client.

En résumé, nous retenons qu'il existe une panoplie de méthodes qui concourent à s'assurer d'une meilleure gestion des stocks. Mais la mise en œuvre effective de certaines d'entre elles s'avère indispensable dans l'optique de l'adoption d'une meilleure politique de stockage, d'où nos hypothèses de l'étude.

1.1.8 Hypothèse de l'étude

En vue de mieux orienter notre recherche, nous avons jugé opportun de formuler trois hypothèses. Chacune de ces hypothèses met en relation une question de recherche et sa cause supposée. Ces hypothèses se libellent comme suit :

Hypothèse n°1 : Certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation.

Hypothèse n°2 : La non détermination d'une méthode adéquate de suivi et d'évaluation du stock est la principale cause de constatation des périmés en fin de période.

Hypothèse n°3 : La sous-traitance du transport des produits médicaux s'avère être une option non bénéfique pour la CAME.

1.2 Méthodologie de la recherche

Cette partie nous permettra d'aborder la population mère de la CAME, l'échantillon et les outils de la collecte des informations.

1.2.1 Population mère et choix de l'échantillon

La population mère : est constituée de l'ensemble des agents de la CAME intervenant dans le processus de gestion des immobilisations matières de la CAME soit un effectif de (99).

L'échantillonnage : Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base.

L'échantillon du personnel à qui nous avons adressé notre questionnaire est constitué dans un premier temps de cinq (05) magasiniers de la CAME pris au hasard. Dans un second temps, nous avons adressé notre questionnaire à un autre échantillon constitué d'au moins de vingt-cinq (25) membres du personnel. Ce deuxième échantillon est formé en tenant compte du degré d'implication de l'individu dans le processus de gestion des stocks et il représente environ 25,25% de la population mère.

Tableau n°1 : Répartition des personnels interviewés par département

CAME	Effectif	Pourcentage %
C / DAL	05	20
C/UGPS	08	32
C/UCGSE	02	08
C/ARC	08	32
C/DRHM	02	08
Total	25	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents du terrain.

1.2.2 Techniques et Outils de collecte des données

Nous présentons ici les outils et techniques de collecte des données utilisées ; la recherche documentaire, l'observation directe, les entretiens et le questionnaire.

1.2.2.1 Recherche documentaire

Dans le souci d'assurer la qualité de la collecte des informations, notre revue documentaire s'est effectuée à travers : la consultation des anciens mémoires et rapports de stage à la C/DRHAM de la CAME, la consultation du site web de la CAME, des ouvrages et le manuel de procédure de la CAME. Les anciens mémoires et rapports de stage nous ont permis de nous approprier du cadre institutionnel de la CAME et de pouvoir définir un chronogramme de travail. Celles effectuées sur le site web de la CAME et dans le manuel de procédure, nous ont permis de nous imprégner des buts, missions, objectifs et fonctionnement de la CAME. Quant à celles effectuées dans les ouvrages, elles nous ont permis d'étayer nos acquis et de mieux cerner les concepts clés en rapport avec la gestion des stocks.

A tout ceci ; s'ajoute la consultation de nos manuels de cours de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion pour plus d'éclaircissement sur les théories de gestion et transport sans oublier les rencontres avec certains experts du domaine et les contacts avec certains de nos enseignants qui nous ont aidés à mieux comprendre les divers paramètres sur lesquels nous nous sommes basés pour la rédaction de notre mémoire.

1.2.2.2 L'observation directe

Pour ce qui concerne l'observation, durant notre stage à la CAME, nous avons travaillé avec les magasiniers. Ce qui nous a permis d'identifier certains problèmes importants liés à notre thème. En ce qui concerne l'entreposage des médicaments, ils sont disposés et arrangés selon la date de péremption, le lot, le code, et le genre du médicament. Pour ceux, ils sont arrangés sous forme de base afin de pouvoir permettre un comptage aisé de ces derniers. Notons que certains outils ont été mis à la disposition des magasiniers afin de les aider dans leurs tâches. Au nombre de ces outils nous avons : les Pousse-pousse ; les transpalettes ; les pèse poids qui favorisent la rapidité dans l'exécution des tâches. Enfin, la capacité de stockage réduite des divers magasins que constitue la CAME font qu'elle se retrouve dans l'obligation de louer d'autres magasins en dehors de ceux existant afin de pouvoir accroître sa capacité de stockage. Tout ceci nous a permis de toucher du doigt les réalités que

vivent les agents se trouvant à divers niveaux de la chaîne de stockage des produits et les difficultés auxquelles ils sont confrontés. C'est sur la base de tout ceci que nous avons eu à élaborer notre questionnaire dans l'optique de la rédaction de notre mémoire.

1.2.2.3 Entretiens

Les entretiens nous ont permis d'effectuer des échanges avec toutes les personnes pouvant nous orienter à réaliser notre travail ; de bien appréhender le fonctionnement de la structure en ce qui concerne la gestion des stocks et le transport. C'est grâce à ces entretiens que nous avons pu formuler les trois problèmes identifiés.

1.2.2.4 Questionnaire

Le questionnaire a été élaboré sous forme d'un formulaire adressé aux différents magasiniers et chefs départements sur la base de nos observations et de nos enquêtes. Il nous a servi dans l'élaboration des hypothèses. A travers ce questionnaire, nous avons voulu comprendre si les immobilisations matières de la CAME sont bien gérées.

1.2.3 Techniques de dépouillement des données, difficultés et limites de l'étude

- **Techniques de dépouillement des données**

Les résultats de nos enquêtes sont présentés dans des tableaux. Nous allons utiliser par la suite les diagrammes circulaires et les courbes si nécessaires.

- **Mode de validation des hypothèses**

Nos hypothèses sont confirmées si plus de 80% de l'échantillon ont un avis favorable sur le processus actuel de gestion des stocks et de la logistique (transport). Alors nous concluons en disant que l'hypothèse est validée.

Dans le cas contraire l'hypothèse est infirmée.

- **Difficultés rencontrées**

Les principales difficultés rencontrées au cours de notre stage sont les suivantes :

- La rencontre avec certain personnel de la CAME n'a pas été si facile et cela pendant une bonne période ce qui a contribué au ralentissement de notre travail ;
- La pénibilité des tâches effectuées du fait de la non existence de matériels adéquats pour effectuer certaines tâches dans les magasins ce qui a un impact physique sur nous après nos journées de travail.
- La non disponibilité de moyens de transports pour nous aider lors de nos différents déplacements vers les magasins du siège.
- Le non-respect des heures de travail pour qu'on puisse nous libérer.
- L'accessibilité à l'information.

- **Limite de l'étude**

En ce qui concerne les limites, nous pouvons dire que compte tenu du temps et le retard du déroulement de la rédaction, nous avons orienté notre étude vers certains départements de la CAME. De plus notre étude n'a pas pu prendre en compte tous les facteurs de la gestion des Immobilisations Matières à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommable de Cotonou

CHAPITRE II: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre a pour but de présenter dans un premier temps la structure qui nous a servi d'accueil en nous offrant l'occasion de mener à bien nos travaux de recherche et dans un second temps d'énumérer les différents organes de la CAME ainsi que leur attribution, leur composition, leur fonctionnement et le déroulement de notre stage.

2.1- Présentation du contexte général de la CAME

Nous abordons ici, l'historique, la vision, la mission et le but, les objectifs. Le fonctionnement de la centrale d'achat, les différents organes de la CAME avec leur composition et attribution.

2.1.1 Historique

L'histoire des pharmacies au Bénin remonte à l'époque coloniale avec la création et la mise en service de la pharmacie nationale d'approvisionnement (PHARMAPRO). IL s'agissait d'une structure pharmaceutique rattachée à Direction des pharmacies du Ministère de la Santé (MS), dont la mission était de fournir aux formations sanitaires des médicaments à partir d'un budget annuellement voté par l'Etat. La mauvaise gestion de cette institution et ses considérables dettes vis-à-vis des fournisseurs l'ont conduite à la faillite puis à sa disparation en 1988.

Par ailleurs, le Bénin disposait aussi d'une autre structure d'approvisionnement et de gestion des produits pharmaceutiques ; Office National des Pharmacies (ONP) créé par le décret N°211/PC/MSP/ONP du 21/10/1964. Cet Office avait le monopole des importations des produits pharmaceutiques et était à la fois grossiste, répartiteur et distributeur à travers les dépôts de ventes installés dans toutes les régions du pays. Son objet était social et économique. Cependant, la difficulté de concilier l'économie au sociale ainsi que la mauvaise gestion ont conduit à sa ruine et sa liquidation en novembre 1987.

Pour pallier à la rupture spontanée des produits pharmaceutiques dans le pays, le gouvernement avec le concours des bailleurs de fonds (PDS Partenaire au Développement sanitaire) a élaboré et mise en l'œuvre une politique sanitaire.

L'un des objectifs de cette politique est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels sous noms générique et consommable médicaux à toute la population béninoise.

C'est dans cet optique que fut créée une structure sous forme de projet par décret n°89-307 du 28 juillet 1989 et dénommée : **Centrale d'Achat des Médicaments et Consommables Médicaux (CAME)**. Elle n'a démarré ses activités qu'en octobre

1991 et fonctionnera pendant quatre (04) ans comme un volet de Projet de Développement des Services de Santé (PDSS) pour devenir ensuite une structure autonome de type "association à but non lucratif".

2.1.2 Vision

Compte tenu de son rôle de plus en plus important dans le système sanitaire, la CAME se veut désormais un instrument plus proche de ses partenaires à divers niveaux du système de santé. L'Information et la Communication gouvernent le monde d'aujourd'hui. Pour ceux, elle ambitionne d'être plus efficace, plus performante afin de mieux servir. Tout ceci passe par l'information, la communication et l'échange réciproque entre les différents acteurs.

2.1.3 Mission de la CAME

La CAME a essentiellement pour mission statutaire d'approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif en médicaments essentiels génériques et consommables médicaux de qualité à moindre coût mais rémunérateur lui permettant d'assurer son fonctionnement et de renouveler son stock et ses équipements. Elle contribue à la promotion de l'usage rationnel des médicaments et assure pour le compte des Programmes de Santé l'achat, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques.

2.1.4 But

Elle est chargée d'approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif ainsi que les officines de pharmacie en médicaments essentiels génériques et consommables médicaux de première nécessité.

2.1.5 Objectifs de la CAME

L'objectif principal de la Politique Pharmaceutique Nationale, partie intégrante de la Politique Sanitaire Nationale est d'assurer la disponibilité permanente des médicaments essentiels de qualité, efficace et à moindre coût en vue de la prise en charge adéquate des problèmes de santé des populations du Bénin. Ainsi, ses objectifs se résument comme suit :

- ✓ Approvisionner les formations sanitaires publiques et celles privées à but non lucratifs en médicaments essentiels et consommables médicaux ;
- ✓ Céder ses produits à un prix social mais suffisant pour assurer les investissements nécessaires à son fonctionnement ;
- ✓ Constituer des réserves pour faire face aux renchérissements des prix sur le marché international ;
- ✓ Assister le Ministère chargé de la santé dans la gestion des dons et acquérir des produits pharmaceutiques (stockage et distribution).

2.1.6 Domaines d'activités

La CAME a essentiellement pour mission statutaire d'approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif en médicaments essentiels génériques et en consommables médicaux de qualité à moindre coût mais rémunérateur lui permettant d'assurer son fonctionnement et de renouveler son stock et ses équipements. Elle contribue à la promotion de l'usage rationnel des médicaments et assure pour le compte des Programmes de Santé l'achat, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques.

2.2 Organisation structurelle, fonctionnement et déroulement du stage

Dans cette partie, nous allons présenter les différents organes de la CAME avec leur composition, attribution et fonctionnement.

2.2.1 L'Assemblée Générale

➤ Composition

L'Assemblée générale est l'organe d'orientation stratégique de la CAME. Elle définit la politique générale de la CAME et en assure le suivi et le contrôle. Elle amende et approuve le bilan physique et financier de l'exercice écoulé, la programmation pour l'exercice suivant et d'une manière générale les perspectives de développement de la CAME.

➤ Attribution

Elle est chargée de :

- La réalisation de l'objet social ;
- L'élaboration de la politique générale de la centrale et de son suivi ;

- Contrôler les activités de la CAME.

➤ **Fonctionnement**

L'Assemblée Générale est souveraine et peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Comité de Gestion. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire mais peut aussi tenir des sessions extraordinaires. Cette assemblée est dirigée par un bureau de onze (11) membres élus pour une durée de trois (03) ans renouvelable une seule fois et composée des partenaires de la CAME (société civile, formations sanitaires, l'administration et les bailleurs de fonds).

2.2.2 Le comité de concertation

➤ **Composition**

Il est un comité consultatif paritaire et se compose de :

- Un représentant de chaque partenaire technique et financier bi ou multilatéral manifestant un intérêt pour la CAME
- Un représentant de chacun des ministres chargés de la santé, des finances et du commerce

Il est présidé par le ministre chargé de la santé ou de son représentant

➤ **Attribution**

Il a pour mission :

- d'apprécier le respect des orientations ;
- d'évaluer l'atteinte des objectifs et le niveau de réalisation des performances de la CAME. Il participe à la recherche et la mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs en transmettant ses conclusions à l'Assemblée Générale qui décide des mesures à prendre. Ce comité est composé du Gouvernement et des Bailleurs de fonds. Il se réunit une fois par semestre sur convocation du Ministre de la Santé Publique.

2.2.3 Le comité de Gestion

La CAME est dirigée par un Comité de Gestion investi par l'Assemblée Générale et doté des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la CAME et dans la limite de l'objet de celle-ci.

➤ **Attribution**

Il est chargé de :

- élaborer les projets de politiques générale de la CAME,
- examiner et approuver les programmes de fonctionnement de la CAME,
- faire des propositions pour l'élaboration du fonctionnement de la CAME,
- contrôler la gestion par des audits et des inspections.

➤ **Fonctionnement**

Les COGES est composé de treize (13) membres issus de l'AG, il se réunit une fois par trimestre sur convocation de son président. Les invitations sont envoyées au maximum quinze (15) jours avant la date prévue pour la tenue de la session et précise la date, l'heure, le lieu et l'ordre du jour.

2.2.4 Le directeur Générale

➤ **Composition**

La Direction Générale de la CAME est assurée par un Directeur Général assisté d'un adjoint, tous deux docteurs en pharmacie, recruté par le Comité de Gestion par appel à candidature ouvert aux personnes éligibles conformément aux textes en vigueur.

➤ **Attribution**

Ils exercent tous les pouvoirs de direction et de gestion courante de la CAME. Il s'agit entre autre :

- d'ordonnancer le budget et de veiller à son exécution tant en dépenses qu'en recettes ;
- d'assurer la gestion matérielle et financière du patrimoine de la CAME ;
- d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des procédures de gestion ;
- de veiller au bon fonctionnement de tous les services de la structure

2.2.5 Unité de Contrôle de Gestion et de Suivre Evaluation

L'Unité de Contrôle de Gestion et de Suivre Evaluation est une Entité de conseils et d'aide à la prise de décision par la Direction. Elle est chargé d'une part de la détermination chiffrée des objectifs stratégiques et opérationnels de la

structure et d'autre part du suivi de l'exécution satisfaisante des activités planifiées.

Par ailleurs dans le cadre de la mise en œuvre des activités contractuelles convenues avec les Programmes et les Partenaires aux Développements, l'UCGSE assure le suivi du cadre de performance et l'évaluation des indicateurs de performance de façon périodique conformément aux obligations de la CAME. Cette unité est composée de trois divisions

- La Division Suivi des Comptes d'Exploitations et de Patrimoine
- La Division Suivi des Procédures de Gestion
- La Division Suivi /Evaluation.

2.2.6 La Direction Générale Adjoint

➤ Attribution

Il est chargé de :

- assurer l'intérim du DG ;
- exécuter toutes qui lui sont confiées par le DG en rapport avec l'objet de la CAME ;
- suivre les résultats réels et les comparer aux objectifs ;
- superviser et coordonner toutes les activités des départements et du personnel rattaché ;
- rédiger les rapports des activités.

2.2.7 L'Assistance Juridique et de Direction

Sous la responsabilité du Directeur Général, l'Assistante Juridique et de Direction est chargée de traiter toutes les affaires juridiques de la CAME, d'apporter une assistance au Directeur Général de la CAME et aux chefs de départements dans les domaines du droit lors de la préparation des documents ou la signature des contrats et de gérer les relations avec les services conseils juridiques extérieurs de la CAME.

2.2.8 Le Département comptable et Financier

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

- la Division Finance (Div-FI)
- la Division Comptabilité (Div-COMP)
- la Division Suivi du Budget des Programmes (Div-SBP).

2.2.9 Le Département Administratif, des Ressources Humaine et du Matériel

Ce département est en charge de la gestion des ressources humaines ; assure la gestion du matériel et des équipements, prévient et gère les contentieux. Il est composé de trois (03) divisions à savoir :

- Division Paie, Gestion des Carrières et Formations (Div-PGCF)
- Division Administrative et du Matériel (Div-AM)
- Division Affaires Sociales, Hygiène et Santé (Div-ASHS).

2.2.10 Le Département Approvisionnement et Logistique

C'est le département qui assure l'approvisionnement de la CAME en produits pharmaceutiques et veille à la qualité des produits réceptionnés. A cet effet, il est chargé de préparer les cahiers de charges de présélection des fournisseurs pour les appels d'offres ; de lancer les appels d'offres et de gérer les échantillons fournis par les fournisseurs. Il est aussi chargé de mettre en place un processus d'assurance qualité des produits ; de définir les objectifs d'achats et de planification des approvisionnements. Par ailleurs, il prépare les commandes des fournisseurs (adjudicataires, notification, bon de commande), réceptionne les produits commandés et livre les produits au magasinier. Enfin, il propose les prix de cession et veille à la bonne qualité des commandes réceptionnées. Il est composé de :

- Assistant division gestion des stocks, approvisionnement des agences et statistique
- Division suivi commandes fournisseurs et opération d'importation.

2.2.11 Administration du Système d'Information

Ce service est chargé d'administrer la base de données de la CAME et de garantir le bon fonctionnement du système d'information. En ce qui concerne la gestion des bases de données, il assure la sécurité des informations par leurs sauvegardes périodiques sur des bandes magnétiques. Entre autre, il doit communiquer à la Direction Générale toute situation de nature à compromettre le bon fonctionnement du système. Il est composé de deux divisions à savoir :

- la Division Réseau et Maintenance
- la Division Suivi des Applications.

2.2.12 Unité de Gestion des Programmes Spécifiques

L'Unité de Gestion des Programmes Spécifiques est une unité d'appui qui a pour mission d'assurer l'exécution des différentes activités contractées avec les Programmes verticaux du Ministère de la Santé et des Partenaires Techniques et Financier intervenant dans le secteur de la santé. Elle organise pour le compte de ces derniers, l'approvisionnement, le stockage, la gestion et la distribution des produits médicaux sur financement extérieur et destiné aux populations prise en charge gratuitement par l'Etat Béninois. Cette Unité comporte :

- L'Assistant
- La Division Gestion des Stocks et Coordination de la Distribution.

2.2.13 L'Unité Assurance Qualité(UAQ)

Elle est chargée de veiller à la qualité des produits acquis ou distribués et de mettre en place un processus d'assurance qualité des produits. Elle est aussi chargée du respect des procédures liées à la gestion des stocks pour une meilleure traçabilité des produits.

2.2.14 Chef Unité de Promotion Produits CAME(C/UPP)

Il est chargé de faire la promotion des prix et veiller à une bonne image de la CAME en jouant un rôle d'interface entre elle et sa clientèle. Il reçoit les plaintes des clients, fait les suggestions de prix et vérifie les ruptures.

2.2.15 Chefs Agences Régionales CAME(C/ARC)

Ils ont en charge la politique commerciale de la CAME, l'organisation et la distribution des produits mis à leur disposition.

2.2.16 Déroulement du stage

Nous avons eu a effectué notre stage à la CAME de Cotonou et plus précisément dans les locaux de l'Agence Régionale de la CAME Cotonou située dans l'enceinte du ministère de la Santé publique. Il s'est déroulé du 08 Août au 04 Novembre 2016 soit une durée de trois (03) mois. Nous étions à cheval entre les magasins de l'Agence et

ceux de la direction générale car nous étions affectés dans les magasins de l'Unité de Gestion des Programmes Spécifiques(UGPS) et de parles activités qui y sont menées, elles nécessitaient que l'on fasse tous ces tracas.

2.2.17 Activités assignés à la CAME

Intervenant dans le domaine de la Santé, la CAME organise pour le compte du gouvernement la politique sanitaire de l'Etat. Ceci passe par l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques. Pour ce, elle organise aussi pour le compte des partenaires l'achat et la distribution des médicaments et a pour rôle principal d'œuvrer dans le social en mettant à la disposition de la population des médicaments à moindre coût et accessible à tout moment.

2.2.18 Tâches exécutées

A sein de l'Agence Régionale de Cotonou qui nous a accueillis et qui nous a aussi permis d'effectuer notre stage, nous avons eu à travailler du lundi au jeudi de 08 à 17 heures. Cet horaire pouvant être élargi à certaines occasions. Au cours de notre descente dans les magasins, nous avons eu l'occasion de nous imprégner des réalités que vivent les magasiniers. Nous avons eu à les aider dans les différentes activités qui sont menées au sein des différents magasins et qui se composent entre autre de : la réception des produits, le dépouillement des produits afin de s'assurer que la quantité qui figure sur le procès-verbal de réception est conforme à celui indiqué sur les cartons et qui se retrouve effectivement à l'intérieur de ces derniers, l'entreposage et en fin l'étiquetage des différents produits entreposés.

2.2.19 Difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées au cours de notre stage sont les suivantes :

- La rencontre avec certain personnel de la CAME n'a pas été si facile et cela pendant une bonne période ce qui a contribué au ralentissement de notre travail ;
- La pénibilité des tâches effectuées du fait de la non existence de matériels adéquats pour effectuer certaines tâches dans les magasins ce qui a un impact physique sur nous après nos journées de travail.
- La non disponibilité de moyens de transports pour nous aider lors de nos différents déplacements vers les magasins du siège.
- Le non-respect des heures de travail pour qu'on puisse nous libérer.
- L'accessibilité à information

- **Limite de l'étude**

En ce qui concerne les limites, nous pouvons dire que compte tenu du temps et le retard du déroulement de la rédaction, nous avons orienté notre étude vers certains départements de la CAME. De plus notre étude n'a pas pu prendre en compte tous les facteurs de la gestion des Immobilisations Matières à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommable de Cotonou.

CHAPITRE III :
PRESENTATION DES
RESULTATS, ANALYSES ET
SUGGESTIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première section les différents résultats des analyses en provenance de nos enquêtes pour valider nos hypothèses. Une seconde section est consacrée aux suggestions à l'endroit de chaque responsable de la CAME et en fin présenter quelques conditions de mise en œuvre.

3.1Présentation, Analyse des résultats et Validation des hypothèses

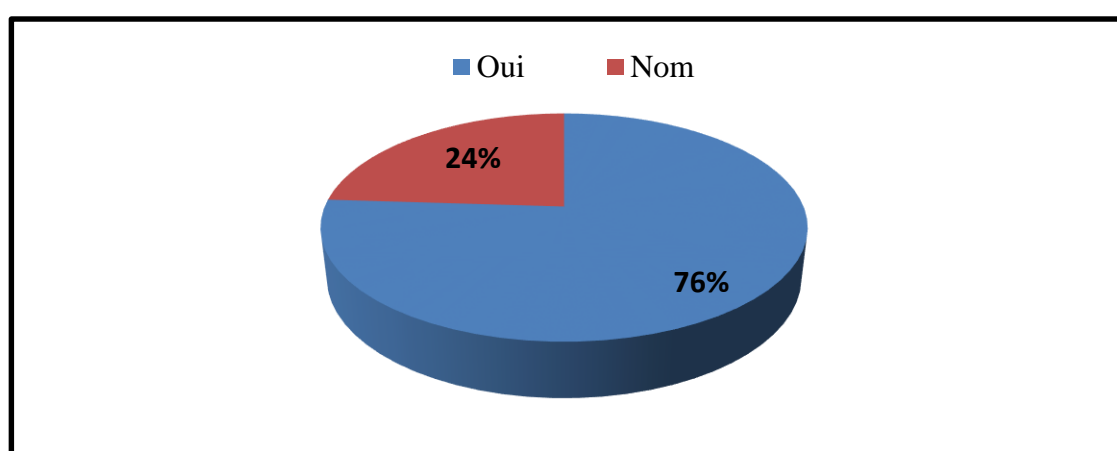
3.1.1Présentation et Analyse des résultats

Tableau n°2 : Présentation des avis sur certaines dispositions des processus d'achat de produits médicaux.

Questions	Réponses	Effectifs	Fréquences %
Certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont-elles de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation ?	Oui	19	76
	Non	06	24
	-	25	100

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

Graphique n°1 : Répartition des données relatives aux dispositions des processus d'achat des produits médicaux.



Source : Analyse des données de nos enquêtes, Novembre 2016

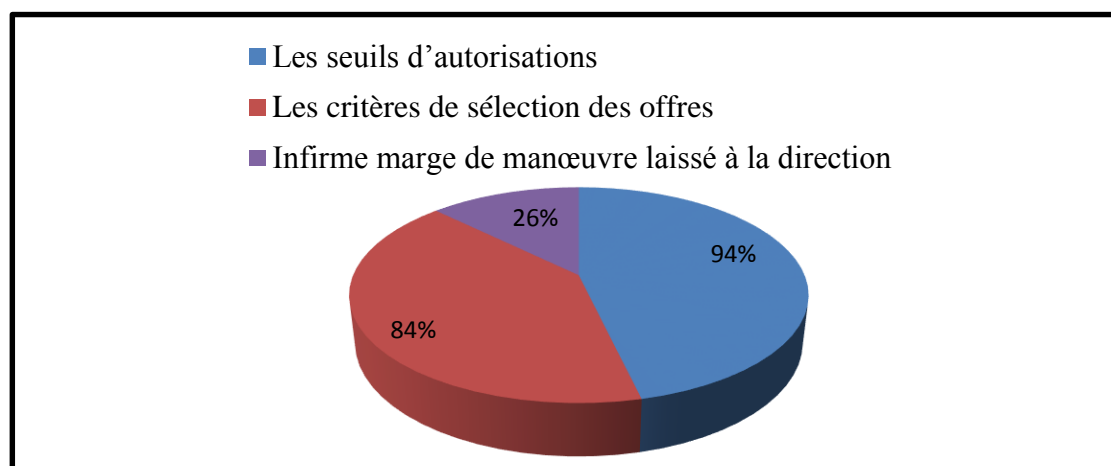
D'après l'analyse du graphique ci-dessus, il ressort que 24 personnes sur les 25 enquêtées reconnaissent que certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation ; soit 96%. Les 06 personnes restantes pensent le contraire ; soit 24%.

Tableau n°3 : Présentation des données relatives à certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux.

Questions	Réponses	Effectifs	Fréquences %
Quelles sont selon vous les raisons qui créent entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation par rapport aux procédures d'achat?	Les seuils d'autorisation	18	94,736842
	Les critères de sélection des offres	16	84,210526
	Infirmes marge de manœuvre laissée à la direction	05	26,315789

Source : Analyse des données de nos enquêtes, Novembre 2016

Graphique n°2 : Répartition des données relatives aux raisons qui créent entorse à la disposition permanente des items de grande consommation.



Source : Analyse des données de nos enquêtes, Novembre 2016

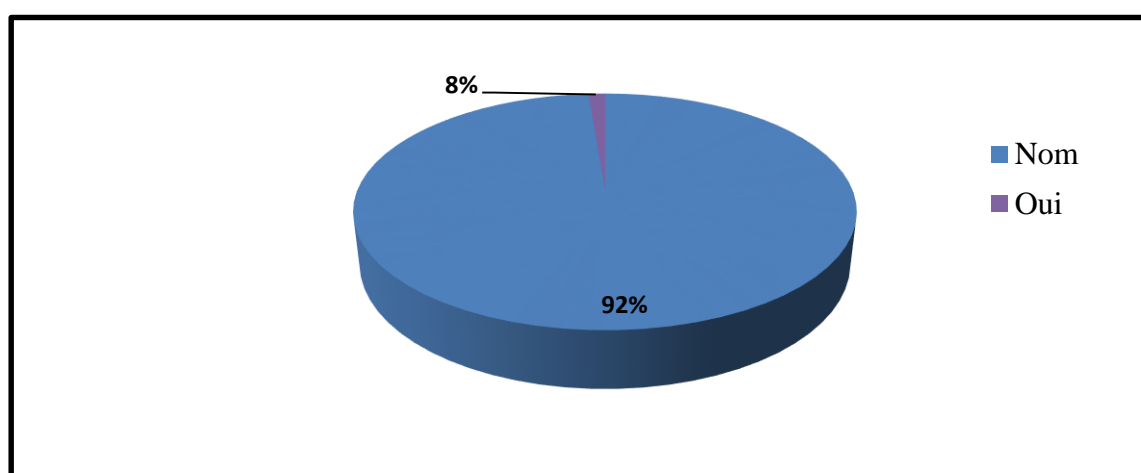
De l'analyse du graphique ci-dessus, il ressort que 94% des enquêtes estiment que Certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation en se référant aux seuils d'autorisations ; pour 84% cela est due aux critères de sélections des offres et par contre 26% estiment que cette situation est due à l'infirme marge de manœuvre laissée à la direction.

Tableau n°4 : Présentation des avis sur la péremption des produits

Questions	Réponses	Effectifs	Fréquences %
La contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation du stock est-elle la principale cause de constatation des périmés en fin de période?	Oui	23	92
	Non	02	08
Total	-	25	100

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

Graphique n°3 : Présentation des données sur la péremption des médicaments



Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

D'après l'analyse du graphique ci-dessus, il ressort que 23 personnes sur les 25 enquêtées reconnaissent la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation

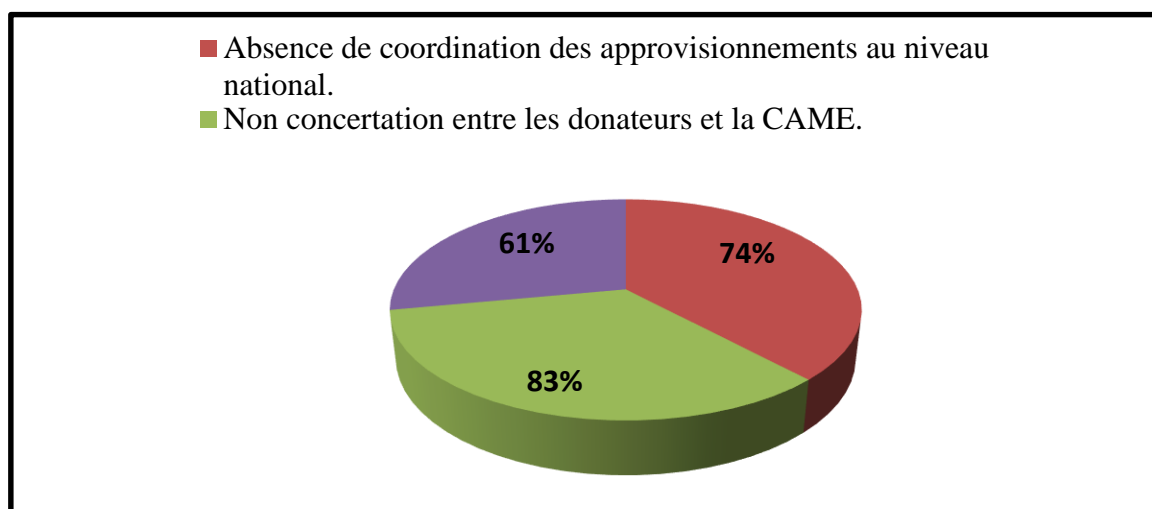
du stock comme la principale cause de constatations des périmés en fin de période ; soit 92%. Le reste (02personnes) pensent le contraire ; soit 8%.

Tableau n°5 : Présentation des données relatives à la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisations du stock.

Questions	Réponses	Effectifs	Fréquences %
Qu'est-ce qui crée la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation ?	Absence de coordination des approvisionnements au niveau national.	19	82,608696
	Non concertation entre les donateurs et la CAME.	17	73,913044
	Mauvaise estimation.	14	60,869565

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

Graphique n°4 : Répartition des données relatives à la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisations du stock.



Source : Réalisé par nous même

De l'analyse du graphique ci-dessus, il ressort que 83% des enquêtés estiment que la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation est due à l'absence de coordination des approvisionnements au niveau national ; pour 74% cela est dû à la

non concertation entre les donateurs et la CAME et par contre 61% estiment que cette situation est due à la mauvaise estimation.

Tableau n°6 : Tableau de calcul des charges locatives globales annuelles du matériel de transport de la CAME.

Eléments	2013		2014		2015	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Frais de locations	28 016 000	2,70%	49 345 500	4,50%	46 091 000	3,71%
Frais indirects	235 000	2,55%	235 000	2,14%	235 000	1,90%
Chiffres d'affaires	10 380 055 162		10 979 978 742		12 428 566 793	
Total I	28 251 000	5,25%	49 580 500	6,64%	46 326 000	5,61%

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

Le tableau ci-dessus fait apparaître les pourcentages respectifs qu'occupent les frais de locations annuels, les charges indirectes qui s'y greffent et les différents chiffres d'affaires réalisés au cours des trois dernières années. Ainsi, force est de constater que, bien que le chiffre d'affaire ait connu une nette hausse passant de 10 380 055 162 en 2013 à 10 979 978 742 en 2014, il n'en est pas moins que les frais de locations ont également connus à leur tour une nette augmentation passant de 2,70% du chiffre d'affaire à 4,50% du chiffre d'affaire et que celui-ci a également connu une augmentation notable lors de l'année 2015 par rapport à l'année 2014 mais que dans le même temps les frais de locations on connus une petite diminution qui avoisine 3,71% du chiffre d'affaire et qui est dû à des soucis d'ordre organisationnels.

Tableau n°7 : Tableau d'amortissement et des charges indirectes globales annuelles d'un véhicule supposé acquis par la CAME.

Formule de calcul de l'amortissement

Soient :

- **V_o** étant la valeur d'origine de l'ancien véhicule
- **n** la durée de vie de l'ancien véhicule
- **A** amortissement constant

- $V_0 = 18\,000\,000$

$n = 5$ ans

$$A = \frac{18\,000\,000}{5}$$

soit $A = 3\,600\,000$

$A = \frac{V_0}{n}$

Eléments	2013		2014		2015	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Amortissements	3 600 000	0,035%	3 600 000	0,035%	3 600 000	0,035%
Frais généraux	24 044 260	2,32%	23 795 960	2,17%	24 723 960	2%
Chiffres d'affaires	10 380 055 162		10 979 978 742		12 428 566 793	
Total II	27644260	2,36%	27 395 960	2,21%	28 323 960	2,04%

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016.

Le tableau ci-dessus fait ressortir la part qu'occupent les amortissements ainsi que les frais généraux qu'auraient à supporter la CAME si elle décidait de se doter d'un moyen de transport. De ce fait, nous constatons que, bien que les amortissements constituent des charges, elles n'affectent en rien la réalisation des chiffres consécutifs au cours des 2013, 2014 et 2015 car nous notons qu'elles n'ont pas variés et sont à 0,035% au cours des trois années qui nous ont servi de référentiel. Entre temps, les frais généraux ont connu quant à eux quelques variations en passant respectivement de 2,32% en 2013 à 2,17% en 2014 puis à 2% en 2015 avec des fluctuations notables du chiffre d'affaire.

Tableau n°8 : Tableau de variation

Formule de calcul de la variation

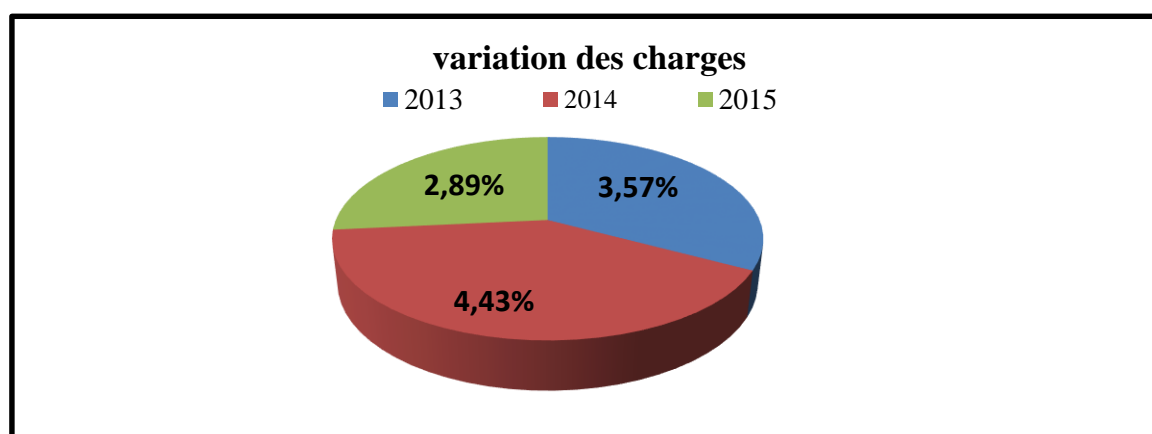
- **Total I :** charge globale annuelle de la location du matériel de transport
- **Total II :** Charge globale annuelle de son ancien véhicule acheté par la CAME elle-même
- Δ : La variation

$$\Delta = \text{Total I} - \text{Total II}$$

Eléments	2015	2014	2013
TotalI	5,25%	6,64%	5,61%
TotalII	2,36%	2,21%	2,04%
Δ	2,89%	4,43%	3,57%

Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

Graphique n°5 : Répartition des données relatives à la variation des charges



Source : Résultat d'enquête, Novembre 2016

D'après le graphique du tableau de variation des charges supportées par la CAME, nous constatons que toutes les variations sont positives soient 2,89% en 2013 ; 4,43% en 2014 et 3,57% en 2015 ce qui voudrait dire que les frais de la location dépassent largement ceux que doivent supporter la CAME elle-même sur son propre véhicule. De ces différentes analyses, la CAME réalise une perte dans le cas de la location de matériels de transport car ces surplus ont probablement une répercussion sur le chiffre d'affaire de l'entreprise ; ce qui n'est du tout par bénéfique pour la CAME.

3.1.2 Validation des hypothèses

a- Validation des hypothèses n°1 et 2

Dans cette partie, il est question de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises et ceci sur la base des résultats issus des enquêtes. La vérification des hypothèses émises a été faite suivant un seuil de décision. La formule à la base du calcul de ce seuil de décision (SD) est :

$$SD = \frac{100}{\text{Nombre de causes formant l'hypothèse}}$$

De la formule précédente nous pouvons déduire que :

- Le seuil de décision de l'hypothèse ° 1 est de 33,33%
- seuil de décision de l'hypothèse °3 est de 33,33%

Hypothèse n°1

De l'analyse des résultats collectés il ressort que certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation ; ce qui est due pour :

- 95% des enquêtés aux seuils d'autorisations car tout besoin d'achat direct (achat d'opportunité ou achat d'urgence) d'un montant égal ou supérieur à 100.000.000 (cent millions) de francs CFA devra être porté à la connaissance du Président du **COGES** pour autorisation avant notification. Le montant annuel de ce mode d'achat est sans limitation de proportion au cours de l'exercice auquel il se rapporte.
- 84% des enquêtés aux critères de sélection des offres.
- 26% des enquêtés à l'Infirmes marge de manœuvre laissée à la direction.

Pour cette hypothèse deux causes répondent au critère de seuil de décision qui est de 33,33%.

Etant donné que tous les agents ont un avis favorable sur les deux éléments susceptibles d'être les raisons qui portent entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation, notre **première hypothèse** est partiellement confirmée.

Hypothèse n°2

A l'issue de l'analyse des résultats de notre enquête, il ressort que la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation du stock est la principale cause de constatation des périmés en fin de période ; ce qui est due pour :

- 83% des enquêtés à l'absence de coordination des approvisionnements au niveau national.
- 74% des enquêtés à la non concertation entre les donateurs et la CAME
- 61% des enquêtés à la mauvaise estimation.

Pour cette hypothèse les trois causes répondent au critère de seuil de décision qui est de 33,33%.

Etant donné que tous les agents ont un avis favorable sur les trois éléments susceptibles d'être les raisons de la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation du stock ce qui est la principale cause de constatation des périmés en fin de période, notre **deuxième hypothèse** est entièrement confirmée.

b- Validation de l'hypothèse n°3

De l'analyse des résultats qui transparait dans les trois tableaux ci-dessus, il convient de souligner que les charges locatives n'ont pas une incidence significative sur la réalisation du chiffre d'affaire. Il en est pas moins que les bénéfices qu'effectuons la CAME en se dotant de ses propres moyens de transport l'aiderons à cours sûr à atteindre d'autres objectifs dans l'optique de la satisfaction de la clientèle. Néanmoins compte tenu du volume à déplacer et dans le souci d'assurer la qualité des services fournis à des coûts réduits, la logistique faire intervenir le facteur temps qui est un élément indissociable dans le domaine auquel elle appartient. Ainsi donc, même si l'acquisition des matériels se révèle être une option bénéfique pour la CAME, il lui serait presque impossible de se passer de la location en référence au facteur temps qu'impose la logistique. D'où **l'hypothèse n° 3** est infirmée.

3.2 Suggestions et condition de mise en œuvre

3.2.1 Suggestions

Pour permettre à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux(CAME) d'améliorer sa politique en gestion des immobilisations matières, nous suggérons ce qui suit :

- Mettre en place une commission chargée de la surveillance de la disponibilité à temps des produits dans le cas où la marge d'achat directe est consommée.
- Amener le ministère de la santé à créer une commission de coordination des approvisionnements au niveau national.
- Acheter des camions pour atténuer la dépendance à la sous-traitance dans le cadre de la distribution des produits médicaux.

3.2.2 Mise en œuvre

La CAME ne saurait mettre en pratique ces suggestions si elle ne dispose pas de ressources nécessaires. Pour ce fait, nous énumérons quelques conditions de mise en œuvre.

- Renforcer les attributions conférées au département chargé de l'approvisionnement de la logistique en le dotant des moyens pouvant lui permettre de mener à bien sa politique.
- En ce qui concerne la commission chargée de la coordination des approvisionnements, faire appel à l'expertise de l'INSAE.
- Pour l'achat inviter la direction à mettre de côté ses réticences en mettant à la disposition du DARHM les moyens nécessaires à l'acquisition des camions.

CONCLUSION

La CAME, dans son activité de cession des médicaments génériques, joue un grand rôle dans le développement du secteur sanitaire au Bénin. L'achat des médicaments pour la revente à un prix bas permet à la majorité des citoyens d'avoir accès aux médicaments.

Ainsi, la CAME doit œuvrer pour assurer une disponibilité et une accessibilité permanente des médicaments sur toute l'étendue du territoire national. Pour cela, elle doit accorder une importance particulière à son système de gestion de stocks.

Nos recherches nous ont amené à effectuer une étude minutieuse des facteurs concourant à une meilleure gestion des stocks et à pouvoir permettre à la CAME de se doter d'une politique plus souple d'achat de ses produits. C'est ainsi que ; nous avons remarqué que, bien qu'elle soit autonome, elle ne dispose pas réellement des atouts pouvant lui permettre de prétendre être incontournable dans le domaine où elle intervient. Pour ce, paraphrasons cette pensée de **NSIMIRE R.** qui dit que :« La gestion de stock consiste à gérer les entrées et les sorties des produits ou articles au sein d'une structure quelconque. Gérer un stock ; c'est s'organiser de façon à toujours pouvoir répondre aux besoins des utilisateurs des produits stockés. C'est aussi éviter le sur stockage ». Mais, au cours de nos travaux de recherche, force a été de constater que la CAME est confrontée à certains problèmes qui revêtent une importance cruciale pour sa bonne marche. Au nombre de ceux-ci, il y a que : les procédures en matière d'achat n'offrent guère un confort, la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation de ses stocks et le manque criard de moyen de transport adéquat pour le convoyage des produits.

Au total, vu le rôle important que joue les outils de gestion de stocks, il revient à la CAME de se les appropriés dans toutes ces dimensions en se dotant au mieux d'une politique adéquate et des procédures digne de son rang de pionnier en matière de distribution des médicaments essentiels.

BIBLIOGRAPHIE

MOUILLESEAUX C. (1997), « Gestion économique », édition Fourcher.
LARUED., JACQUOTG. Et CAILLAT A. (1992), « Economie d'entreprise BTS1
», Edition Hachette, technique.

Mémoire utilisés

BANDOUM. (2011-2012), « Dynamisme de la procédure de la livraison des médicaments génériques : Cas du magasin1 de la CAME » Licence Professionnelle en Transport et Logistique obtenue à l'UCAO ;

GBETINSANON A. W., (2011-2012) « Amélioration de la gestion des stocks de médicaments essentiels à la CAME » Licence Professionnelle en Comptabilité et Finances obtenue à l'ENEAM ;

HONTON B. (2011-2012), « Analyse de la politique de distribution des médicaments génériques à la CAME » Licence Professionnelle en Marketing obtenue à la FASEG ;

AKPO A.J.O. et Ginette O. OLAIBI (2014-2015) « Analyse de la politique de motivation du personnel du collectif des structures non gouvernementales de gestion des déchets et d'assainissement de la commune d'Abomey - Calavi (COSGAC) » Licence Professionnelle en Gestion des Ressources Humaines obtenue à la FASEG;

ATCHOU O. J. B et ADEKPETI L. I. (2014-2015) « Analyse de l'Efficacité de la Gestion des Immobilisations Corporelles au Port Autonome de Cotonou (PAC) » Licence Professionnelle en Comptabilité Audit et contrôle de Gestion obtenue à la FASEG.

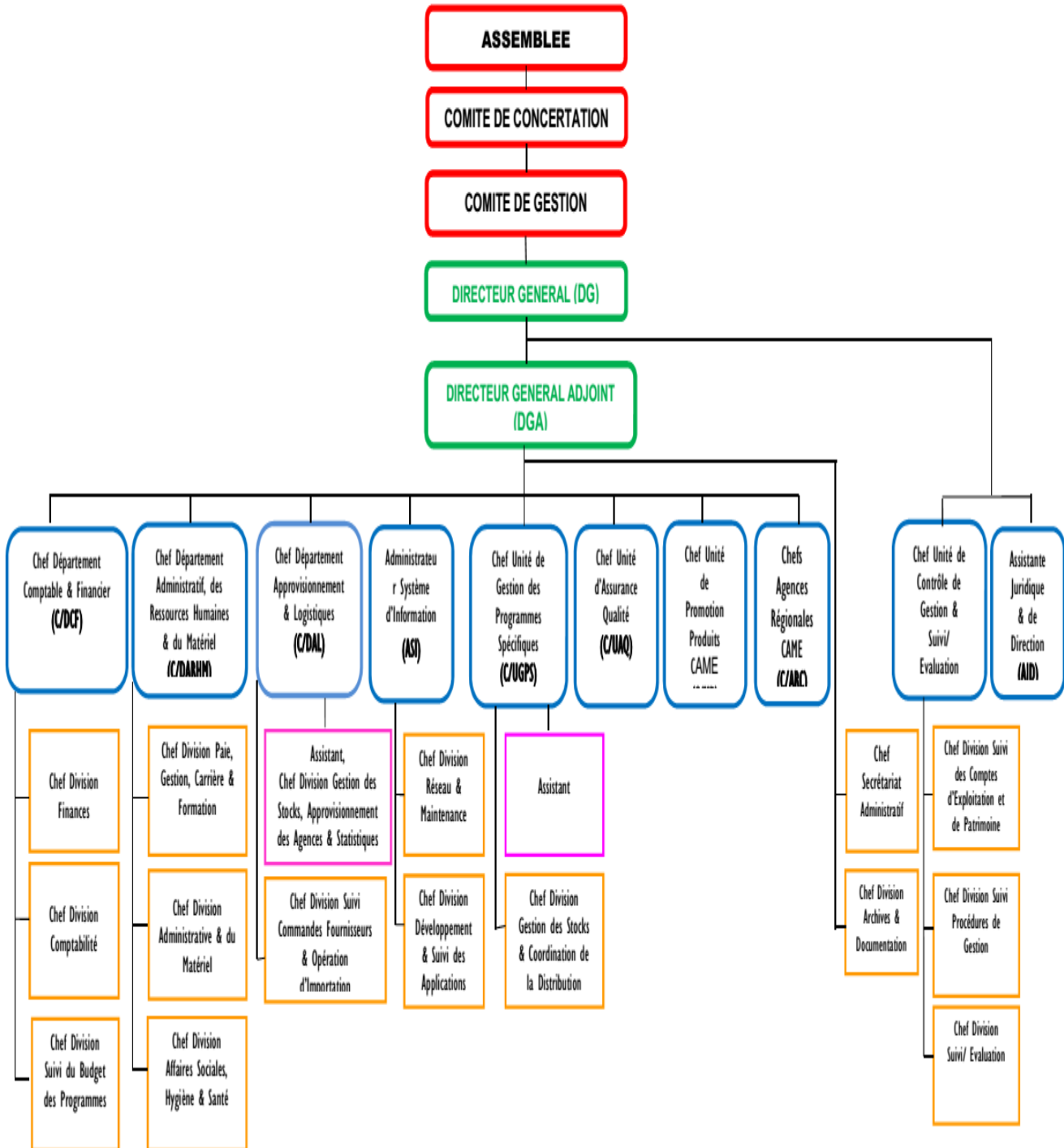
Sites utilisés

- ✓ <http://www.google.com>« mémoire online»
- ✓ <Http://www.camebenin.org> : site web de la CAME
- ✓ <Http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Glossaire-Transport.htm>

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et
Consommables Médicaux

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



Annexe 2: Questionnaire d'enquête pour les personnels

Monsieur, madame, mademoiselle bonjour.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention de la licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) et dans le but de contribuer à apporter une meilleure pratique dans la gestion des stocks et de transport des médicaments génériques à la CAME, nous aimerions recueillir votre avis sur certaines interrogations. Sur ce, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

A- Certaines dispositions des procédures d'achat de produits médicaux sont-elles de nature à porter entorse à la disponibilité permanente des items de grande consommation ?

Oui

Non

B- Quelles sont selon vous les raisons qui créent entorse à la disposition permanente des items de grande consommation par rapport aux procédures d'achat ?

- Les seuils d'autorisations
- Les critères de comparaisons d'offres
- Infirme marge de manœuvre laissé à la direction

C- La contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation du stock est-elle la principale cause de constatation des périmés en fin de période ?

Oui

Non

D- Qu'est-ce qui crée la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisation ?

- Absence de coordination des approvisionnements au niveau national.
- Non concertation entre les donateurs et la CAME.
- Mauvaise estimation.

E- Quelle est l'actuelle méthode de valorisation des produits ?

- FIFO (Premiers entrées premier sortie)

- LIFO (Dernier entrées premier sortie)
- PEPS (Premier expiré premier sortie)
- Autres

F- Quelle est l'actuelle méthode de suivi du stock des produits ?

- Wilson
- 20/80
- ABC
- Autres

V- Quel est l'effectif total actuel des salariés de la CAME ?

Table des matières

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1-2
CAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	3
1.1 Cadre théorique de l'Etude.....	4
1.1.1 Problématique.....	5
1.1.2 Objectifs de la recherche.....	6
1.1.3 Intérêt de l'étude.....	6
1.1.4 Revue de la littérature.....	6
1.1.4.1 Définition des concepts.....	6-8
1.1.4.2 Bref aperçu des travaux antérieurs.....	9-10
1.1.5 Méthodes de surveillance des stocks.....	11-13
1.1.6 Méthodes d'évaluation des stocks.....	14-16
1.1.7 Notion de logistique et son influence.	16-17
1.1.8 Hypothèse de l'étude.....	17
1.2 Méthodologie de la recherche.....	17
1.2.1 Population mère et choix de l'échantillon.....	17
Tableau n°1 : Répartition des personnels interviewés par département	18
1.2.2 Techniques et Outils de collecte des données.....	18

1.2.2.1 Recherche documentaire.....	18
1.2.2.2 L'observation directe.....	19
1.2.2.3 Entretiens.....	19
1.2.2.4 Questionnaire.....	19
1.2.3 Techniques de dépouillements des données, difficultés et limites de l'étude.....	20
CHAPITRE II: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	21
2.1- Présentation du contexte général de la CAME.....	22
2.1.1 Historique	22-23
2.1.2 Vision.....	23
2.1.3 Mission de la CAME.....	23
2.1.4 But.....	23
2.1.5 Objectifs de la CAME.....	23
2.1.6 Domaines d'activité.....	24
2.2 Organisation structurelle, fonctionnement et déroulement du stage.....	24
2.2.1 L'Assemblée Générale.....	24
2.2.2 Le comité de concertation.....	25
2.2.3 Le comité de Gestion.....	25
2.2.4 Le Directeur Générale.....	26
2.2.5 Unité de Contrôle de Gestion et de Suivre Evaluation.....	26
2.2.6 La Direction Générale Adjoint.....	27
2.2.7 L'Assistance Juridique et de Direction.....	27
2.2.8 Le Département comptable et Financier.....	27
2.2.9 Le Département Administratif, des Ressources Humaine et du Matériel.....	28
2.2.10 Le Département Approvisionnement et Logistique.....	28
2.2.11 Administration du Système d'Information.....	28
2.2.12 Unité de Gestion des Programmes Spécifiques.....	29

2.2.13 L'Unité Assurance Qualité(UA).....	29
2.2.14 Chef Unité de Promotion Produits CAME(C/UPP).....	29
2.2.15 Chefs Agences Régionales CAME(C/ARC).....	29
2.2.16 Déroulement du stage.....	29
2.2.17 Activités assignés à la CAME.....	30
2.2.18 Tâches exécutées.....	30
2.2.19 Difficultés rencontrées.....	30-31

**CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
VALIDATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE
LEUR MISE EN ŒUVRE.....32-33**

3.1 Présentation, Analyse des résultats et Validation des hypothèses.....	33
3.1.1 Présentation et Analyse des résultats.....	33
Graphique n°1 : Répartition des données relatives aux dispositions des processus d'achat des produits médicaux.....	33
Graphique n°2 : Répartition des données relatives aux raisons qui créent entorse à la disposition permanente des items de grande consommation.....	34
Graphique n°3 : Présentation des données sur péremption des périmés.....	35
Graphique n°4 : Répartition des données relatives à la contreperformance des méthodes de suivi et de valorisations du stock.....	36
Graphique n°5 : Répartition des données relatives à la variation des charges.....	39
3.1.2 Validation des hypothèses.....	39
a- Validation des hypothèses n°1 et 2.....	39
b- Validation de l'hypothèse n°3.....	40
3.2 Suggestions et condition de mise en œuvre.....	41
3.2.1 Suggestions	41
3.2.2 Mise en œuvre.....	41
CONCLUSION.....	42-43
Références Bibliographie.....	44
ANNEXE.....	45-48
Table des matières.....	49-52