

Introduction

En dépit des progrès fait ces dernières années en matière de santé, près d'un tiers de la population mondiale n'a qu'un accès insuffisant aux médicaments et vaccins modernes. La majorité de celle ci vit dans des conditions de pauvreté extrêmes, dans des zones rurales isolées. Elles ne peuvent avoir accès à des médicaments pour des raisons de revenus ou géographiques. L'accès aux médicaments exige un système bien coordonné de sélection, de financement, d'acquisition et de distribution.

La distribution des produits pharmaceutiques est très différente de la grande distribution ; elle reste très réglementée en raison de la sensibilité des produits. Le médicament à pour mission de sauver des vies mais peut dans de mauvaises conditions d'utilisation se révéler fatal.

L'accessibilité géographique et financière constante des populations à des médicaments essentiels de qualité, efficaces, sûrs et bien utilisés, est un des défis majeurs des politiques pharmaceutiques nationales dans le monde.

Le Sénégal s'inscrit dans cette logique car la part du budget alloué au secteur de la santé est en hausse régulière ces dernières années. La priorité accordée au secteur de la santé s'est traduite par une augmentation constante du budget du ministère de la santé qui était de 29 milliards de francs CFA en 2010¹. Ce budget représente aujourd'hui 10,4% du budget de l'état². Les pharmacies sénégalaises comptent parmi les mieux équipées de la sous région. Le Sénégal a compris très tôt l'importance du secteur de la santé dans l'activité économique.

Le pays a réaffirmé cette volonté dans sa constitution : « l'état et les collectivités publiques ont le devoir social de veiller de la santé physique, morale et mentale de la famille »³ et par la ratification des textes internationaux tels que la déclaration universelle des Droits de l'Homme, la charte de l'OUA et la Convention des Droits de l'enfant.

¹ Selon la loi de finance de 2010

² Selon l'agence nationale de la statistique et de la démographie, Février 2012

³ Article 14 de la constitution

Les Nouvelles Orientations de cette politique de santé et d'appui sociale qui découle de la Déclaration de la Politique de Santé et d'Action Sociale de juin 1989, s'appuie sur l'approche programme traduite de travers le Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDS) pour la période 1998-2007.

Il est l'aboutissement logique d'un long processus de réflexion engagé depuis 1995 entre le Ministère de la Santé et ses partenaires.

Le PNDS a permis de mettre en chantier plusieurs réformes législatives et institutionnelles touchant principalement les hôpitaux, les médicaments, les pharmacies. Il prévoit d'autres initiatives dans des domaines aussi importants que le système d'information sanitaire, le financement de la santé, la réorganisation du Ministère de la Santé, la coordination des interventions et l'intégration des activités.

Le Programme de Développement Intégré de la Santé (PDIS) qui couvre une période de cinq ans (1998-2002), est la traduction concrète des priorités en matière de santé définies dans le P.N.D.S.

Les objectifs visés étant la réduction de la mortalité maternelle, la réduction de la mortalité infantile et juvénile, la maîtrise de la fécondité.

La mise en œuvre des activités découlant des différentes orientations stratégiques dégagées ne peut être effective sans une mobilisation importante de ressources humaines, matérielles et financières.

Les activités planifiées par l'ensemble des structures découlent des stratégies définies et adoptées pour le développement des ressources humaines, la mobilisation et la rationalisation des moyens financiers et l'amélioration de l'accessibilité des services de santé et d'action sociale en réhabilitant les formations sanitaires actuelles et en construisant de nouvelles formations.

Il reste cependant encore beaucoup à améliorer pour garantir une disponibilité constante des médicaments et vaccins aux populations ceci au moindre coût et dans les délais.

Le secteur de la distribution de produits pharmaceutiques est en pleine expansion au Sénégal avec six distributeurs. L'enjeu économique est évident pour les acteurs de la chaîne de distribution qui doivent trouver des moyens pour rester compétitifs. La

configuration actuelle des villes est influencée par l'explosion démographique, nous observons une augmentation logique de la demande chez les patients. Pour rester compétitifs, les pharmaciens veulent réduire leurs stocks et sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité du service qui leur est fourni par les grossistes.

La rupture de stocks est l'un des principaux problèmes de la chaîne de distribution de produits pharmaceutiques au Sénégal. Il n'est pas rare de se rendre dans une pharmacie avec une ordonnance pour un médicament précis mais de se voir proposer une alternative par le pharmacien ou pire encore ne pas trouver le produit recherché. Une mauvaise politique d'approvisionnement et de gestion de stocks chez les grossistes entraîne des ruptures inévitables en aval de la chaîne de distribution.

L'autre problème est celui de la gestion optimale des tournées. La distribution pharmaceutique étant réglementée seules des personnes accréditées doivent manipuler les médicaments or, avec l'augmentation de la demande il devient difficile pour un pharmacien de planifier le transport de manière efficiente. Faut-il mobiliser un véhicule pour livrer une référence dans une pharmacie ? Non si l'on prend en compte les coûts de maintenance et de carburant. De telles réflexions sont généralement menées par des logisticiens dans d'autres secteurs comme la grande distribution de produits frais. Les logisticiens et répartiteurs doivent donc travailler ensemble pour permettre la disponibilité des médicaments.

Dans le cadre de cette analyse, nous étudierons les étapes nécessaires à la bonne gestion de l'approvisionnement et de la distribution de produits pharmaceutiques au Sénégal.

Nous prendrons le cas de la pharmacie nationale d'approvisionnement (PNA) qui assure l'approvisionnement en médicaments essentiels du secteur public pour illustrer nos propos. Nous présenterons successivement le cadre théorique et méthodologique dans une première partie.

Dans la deuxième partie nous présenterons la pharmacie nationale d'approvisionnement et son mode de fonctionnement.

Enfin, dans le cadre analytique nous présenterons les résultats de notre étude, les solutions et les recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1 Cadre théorique

1.1.1 Contexte de l'étude

Selon une étude menée sous l'impulsion de l'OMS en août 2009, la valeur totale du marché pharmaceutique au Sénégal est d'environ 58 milliards de francs CFA. Les ménages financent directement les médicaments auprès du secteur privé pour 46,3 milliards, et du secteur public pour 6 milliards.

Le système de santé sénégalais est un système mixte reposant sur une offre de soins publique et privée.

Le secteur public fournit l'essentiel des soins ambulatoires et hospitaliers à travers des structures de santé organisées selon un schéma pyramidal à trois niveaux : le niveau national (central), le niveau régional (intermédiaire) et le niveau district opérationnel (périphérique).

- **Le niveau district opérationnel**

Le niveau district comprend 69 districts sanitaires englobant 97 centres de santé qui constituent la référence pour 971 postes de santé qui polarisent 551 maternités rurales et 1384 cases de santé (ces maternités et cases de santé sont des structures communautaires). Il faut noter que les centres de santé correspondent aux hôpitaux de district dans la terminologie de l'OMS.

- **Le niveau régional**

Le niveau régional englobe 9 hôpitaux régionaux et un hôpital départemental.

- **Le niveau national**

Il est constitué du ministère de la santé, appuyé par les programmes de santé. Dans le cadre de la prestation de soins, le niveau national est constitué de 7 hôpitaux nationaux et CHU.

Le secteur privé est largement concentré à Dakar, il joue également un rôle important. Il dispose d'un hôpital, 24 cliniques, 414 cabinets et services médicaux d'entreprises ; 5 grossistes et plus de 800 officines pour le secteur pharmaceutique. A cela s'ajoutent des structures confessionnelles dont 1 hôpital, celles de l'armée (2

hôpitaux et des services médicaux de garnison) servant également aux populations civiles.

Le secteur privé contrôle en valeur plus de 70% du marché des médicaments. La distribution du secteur privé est assurée par 5 sociétés de grossistes répartiteurs (LABOREX, COPHASE, SOGEN, SODIPHARM et ECOPHARM) qui sont les importateurs et qui approvisionnent plus de 7000 officines de pharmacie privées, lesquelles approvisionnent à leur tour une centaine de dépôts pharmaceutiques privés.

1.1.2 Problématique

Le problème majeur qui sous tend cette étude est celui de la disponibilité en médicaments. En effet, au delà de l'aspect purement économique, l'industrie pharmaceutique doit respecter un code, une éthique ; fournir des médicaments de bonne qualité dans les délais et sauver ainsi de nombreuses vies.

Cette mission première à de nombreuses entraves notamment la rupture de stocks. Une pénurie en amont de la chaîne de distribution aura des conséquences graves en aval. La distribution des médicaments est un secteur très sensible raison pour laquelle elle reste sous le contrôle de spécialiste ; cependant avec le contexte concurrentiel du marché sénégalais il pourrait être judicieux pour les distributeurs de penser à collaborer avec les logisticiens dans l'optique de réduire les pénuries et d'accélérer la mise sur le marché des produits.

Cette étude doit contribuer à l'amélioration de la qualité de l'offre en médicaments au Sénégal en général et à la PNA en particulier. D'optimiser la chaîne de distribution de produits pharmaceutiques quant on sait qu'aujourd'hui des personnes n'ont pas toujours accès à des médicaments de qualité ; quant on prend également en compte le développement du phénomène de contrefaçon et des risques de santé public qu'il entraîne. Pour se faire, il paraît important de répondre aux questions suivantes :

- Quelles peuvent être les causes des problèmes identifiés dans la chaîne de distribution de produits pharmaceutiques à la PNA?

- Quelles solutions sont envisageables pour améliorer la disponibilité des médicaments au Sénégal ?

1.1.3 Clarification des concepts

a. Chaîne d'approvisionnement

Selon le Canadian Supply Chain Sector Council, la définition de « chaîne d'approvisionnement » englobe les trois fonctions suivantes :

- La fourniture de produits à un fabricant ;
- Le processus de fabrication ;
- La distribution de produits finis aux consommateurs par un réseau de distributeurs et de détaillants.

Les entreprises qui participent aux différents stades de ce processus sont liées les unes aux autres par une chaîne d'approvisionnement.

Afin de faciliter le flux des produits, l'information circule d'un bout à l'autre de la chaîne, entre les fournisseurs et les clients. Un tel échange d'information permet à toutes les parties de bien planifier la satisfaction des besoins actuels et futurs.

De nombreux objectifs peuvent être atteints grâce à une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement :

- La diminution des stocks ;
- La réduction des coûts ;
- L'amélioration du choix du moment opportun de commercialisation d'un produit ;
- L'amélioration de la souplesse.

Plus les entreprises d'une chaîne d'approvisionnement sont capables d'intégrer et de coordonner leurs activités, plus elles ont de chances d'optimiser le flux de produits du fournisseur au consommateur et de réagir efficacement aux changements de la demande.

b. Distribution pharmaceutique

La distribution désigne l'action de répartir des choses ou des personnes selon différents critères.

Selon Yves Pimor⁴, La distribution consiste à apporter les biens de consommation, fabriqués ou conditionnés dans des usines, jusque dans le logement de chaque consommateur. Elle résulte naturellement de la grande industrie et de son éloignement des consommateurs.

La distribution des produits pharmaceutiques est très différente de la grande distribution. Bien que l'objectif final soit d'apporter des produits au consommateur final la distribution pharmaceutique obéit à une réglementation particulière.

C'est une activité très réglementée :

- La distribution ne peut en être effectuée que par des pharmaciens tant pour les officines que pour les distributeurs, répartiteurs ou même les prestataires logistiques traditionnels qui ont dû embaucher des pharmaciens diplômés pour gérer ce domaine d'activité ;
- La plus grande partie des médicaments font l'objet d'une réglementation stricte et certains d'entre eux ne peuvent être délivrés que sur ordonnance d'un médecin.

c. Gestion de stocks

Albert Douillet donne cette définition de la gestion des stocks dans son ouvrage *la gestion moderne des stocks*.

« Gérer les stocks consiste à maintenir ceux-ci à un niveau acceptable, ni trop élevé ni trop bas. »

Si les stocks sont trop bas, les risques de rupture sont élevés, avec toutes les conséquences que cet état de fait va entraîner : retards de livraison, rupture de chaîne de fabrication, etc.

⁴ Logistique 4^{ème} édition

Par contre, si les stocks sont très élevés, ils vont obérer les finances de l'entreprise et plonger celle-ci dans de nombreuses difficultés.

Il y a donc un équilibre à observer entre la politique générale et la nécessité de la gestion. Le but de celle-ci ne sera donc jamais de minimiser les stocks mais d'optimiser leurs niveaux.

Pour Pierre Zermati⁵, gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés

D'une manière générale, le stock a un double impact premièrement sur l'entreprise qui veut réduire au maximum ses niveaux de stocks tout en restant efficace et sur le client qui désire être fourni en tant voulu.

La gestion des stocks est considérée comme le reflet du sérieux d'une entreprise et sert aussi de révélateur, une visite ou encore des problèmes à répétition permettent de se faire une opinion. Cette image véhiculée par les stocks peut être préjudiciable et créer un déséquilibre lors des négociations, mais aussi en interne. L'informatique n'est là que pour effectuer les calculs et fournir des informations, c'est l'individu qui en est le maître d'œuvre.

Dans la gestion des stocks deux méthodes sont utilisées,

La première ; à partir d'une quantité fixe qui sera répétée plusieurs fois dans le temps, cette quantité sera appelée quantité économique d'approvisionnement ou QUEAP.

La deuxième ; on détermine un calendrier fixe des dates d'approvisionnement et se sont les quantités qui changent, cette technique est très utilisée en grande distribution.

d. Logistique

La logistique de part son origine militaire se présente aujourd'hui comme l'une des méthodes de gestion intégrée des flux.

Elle consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut, et quand il faut. Cette approche militaire de la logistique est très proche de celle qui lui est faite dans les entreprises.

⁵ Pratique de la gestion des stocks

La logistique recouvre donc toujours des fonctions de transport, stockage et manutention, et, dans les entreprises de production elle tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution.

e. Supply Chain

On peut définir la Supply Chain comme une organisation destinée à livrer le produit attendu, en quantité désirée, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, à temps et à l'heure en respectant les exigences de service, et tout cela au moindre coût global.

On peut aussi la définir en utilisant les expressions suivantes :

- Une organisation en processus et en flux,
- Orientée vers la satisfaction du client,
- Coordonnant les contributions de toutes les parties prenantes pour atteindre le niveau de performance attendu au moindre coût global,
- Et dont la performance est constamment mesurée.

Pour Yves Pimor c'est un concept relativement récent, même si les militaires utilisent la même expression depuis beaucoup plus longtemps. Il décrit les activités et les fonctions de management de ces activités. On pourrait le traduire par « chaîne d'approvisionnement », mais le mot « approvisionnement » ne permettrait pas d'exprimer le sens qu'on veut donner à la Supply Chain et il est préférable d'utiliser l'expression Américaine pour décrire ce concept.

Le Supply Chain Council la définit donc comme la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients.

f. Médicament

Un médicament est une substance présentée comme ayant des propriétés curatives, préventives ou administrées en vue d'obtenir un diagnostic.

g. Médicaments essentiels

Les médicaments essentiels tels que définis par l’OMS, sont ceux qui satisfont aux besoins de la majorité de la population. Ils doivent être disponible à tout moment dans des quantités adéquates et dans des formulations appropriées à un prix abordable pour les individus.

L’OMS publie régulièrement une liste modèle de médicaments essentiels. Chaque pays est encouragé à préparer sa propre liste en tenant compte des priorités locales.

h. Médicament générique

Un médicament générique est un médicament identique ou équivalent à celui d’une marque (appelé médicament princeps), mais vendu sous un nouveau non commercial. Le principe actif est identique à celui de la marque, les seules différences possibles étant la présentation et les excipients.

i. Grossistes répartiteurs

Ce sont des pharmaciens grossistes qui achètent les médicaments aux laboratoires et les revendent aux officines dont ils assurent la distribution.

j. Les dépositaires

Ce sont assez souvent des filiales de groupes pharmaceutiques qui assurent la logistique pour leurs groupes et éventuellement d’autres laboratoires. Ils ne sont donc pas propriétaires de leurs stocks et distribuent les produits aux répartiteurs, aux hôpitaux ou directement aux officines.

k. La gestion de la chaîne d'approvisionnement⁶

La gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la planification et la gestion de toutes les activités d'approvisionnement et de conservation, ainsi que toutes les activités de gestion de la logistique. Elle inclut également, la coordination et la collaboration avec des partenaires.

Il peut s'agir de fournisseurs, de fournisseurs de services de tierce partie, d'intermédiaires et de clients. Fondamentalement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement intègre la gestion de l'approvisionnement et de la demande dans, et entre, les entreprises.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est une fonction intégrante qui a comme responsabilité primaire d'établir un lien entre les fonctions principales des entreprises et les procédés opérationnels dans, et entre, les entreprises selon un modèle d'affaires cohérent et de haute performance. Cela inclut toutes les activités de gestion de la logistique mentionnées plus haut, les opérations manufacturières et la direction de la coordination des procédés et des activités, dans, et entre, la commercialisation, la vente, la conception du produit, le financement et la technologie de l'information.

l. Le réapprovisionnement

Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou des fournitures, des produits semi-ouvrés ou en-cours, des produits finis et des emballages commerciaux qui sont rangés dans un magasin pour une utilisation ultérieure.

Par principe, un besoin constant avec des sources et délais d'approvisionnements surs ne devrait pas donner lieu à la constitution d'un stock. L'influence des fluctuations de la demande, les risques pouvant engendrer des retards de livraison, les petites lacunes de production exigent pour plus de sécurité de mettre en place des stocks.

La planification des approvisionnements est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en général annuelle) et à programmer le

⁶ Définition du Council of Supply Chain Management Professionals

réapprovisionnement des magasins (en quantité et suivant un calendrier) de manière à générer le moins de charges possibles pour l'entreprise.

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

Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre politiques de base pour le réapprovisionnement du stock :

- Le réapprovisionnement à date et quantités fixes ;
- Le réapprovisionnement à date et quantités variables ;
- Le réapprovisionnement à date fixe et quantités variables ;
- Le réapprovisionnement à date variable et quantités fixes.

Après une étude d'optimisation des stocks menée par un professionnel, chacune de ces politiques s'adapte soit à un produit, soit à une catégorie de produits. Ceci signifie en d'autres termes qu'il est possible d'adopter pour les stocks d'un même magasin l'utilisation de plusieurs politiques, voire les quatre politiques simultanément. La responsabilité du gestionnaire des stocks consiste à choisir la politique la mieux appropriée pour chaque produit, afin d'éviter les ruptures de stocks et les immobilisations financières importantes.

- ***Méthode de réapprovisionnement à date et quantités fixes***

Aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle s'utilise le plus dans le cadre d'un contrat de livraison annuelle conclu auparavant avec un fournisseur. Des quantités presque équivalentes de matières sont livrées à des dates fixes. Cette politique est mieux adaptée pour des produits dont la consommation est constante et régulière.

Avantages : simplification de la gestion des stocks, gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

Inconvénients : si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation

financière à éviter) ou de rupture de stock. En cas de risque de rupture du stock, les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (recours au fret aérien, lancement spécial chez le fournisseur...)

- ***Méthode de réapprovisionnement à date fixe et quantités variables***

Aussi connue sous le nom de « méthode de recomplètement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé.

Avantages : simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières

Inconvénients : si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock.

- ***Méthode de réapprovisionnement à date variable et quantités fixes***

Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières.

Le lot économique est une quantité fixe et invariable d'un article que le gestionnaire des stocks demande à chaque émission de besoin. Cette quantité résulte d'une formule appelée « formule de Wilson ». Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.

Avantages: la commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.

Inconvénients: si la consommation subit une croissance subite et irrégulière, il y a risque de rupture de stocks. Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure.

- *Méthode de réapprovisionnement à dates et quantités variables*

Cette méthode est adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape du dit projet.

Avantages: limitation des immobilisations financières inutile à une date donnée.

Inconvénients: très sensible aux aléas de l'environnement. Un incident mineur peut finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.

1.1.4 Objectifs de recherche

C'est dans le souci d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la chaîne de distribution de produits pharmaceutiques au Sénégal en général et à la PNA en particulier que nous présentons les objectifs suivants :

- Analyser la chaîne de distribution de la PNA ;
- D'identifier des dysfonctionnements dans son organisation pouvant nuire à son efficacité ;
- De proposer des solutions en vue d'améliorer l'approvisionnement et la distribution des produits pharmaceutiques au Sénégal en général et à la PNA en particulier.

1.1.5 Hypothèses de recherche

La PNA a mis en place un SGIL (Système de Gestion des Informations Logistiques) qui aide à la collecte des données devant permettre d'assurer une gestion et un suivi optimal (quantités reçues, solde du stock, consommation moyenne, etc.) ; en plus du SGIL il existe un plan d'approvisionnement sensé garantir la disponibilité des médicaments.

Mais force est de constater que malgré ces mesures il existe toujours de pénuries en aval. Ainsi, il n'est pas rare de se rendre dans une pharmacie avec une ordonnance pour acheter un produit précis et se voir conseiller un autre ; pire devoir chercher dans plusieurs pharmacies pour être satisfait.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de chose :

La complexité de la procédure d'acquisition des médicaments ;

La faible capacité des aires de stockages ;

Les mauvaises conditions de stockage et leur non-conformité aux bonnes pratiques de distribution ;

L'absence d'un suivi physique des stocks expose aux risques d'erreurs tout comme l'utilisation du support papier pour l'élaboration des fiches de stocks.

Un assouplissement de la procédure d'acquisition des produits doit permettre de réduire les pénuries en améliorant les relations commerciales entre la PNA et ses fournisseurs.

Augmenter la taille des aires de stockage est une solution mais il est encore plus important de les moderniser en utilisant des techniques d'entreposage adaptées et un système de traçabilité pour réduire les risques d'erreurs et accélérer la mise sur le marché.

La mise en place d'un système de gestion des stocks commun aux pharmacies approvisionnées par la PNA doit contribuer de réduire les ruptures de stocks et d'accélérer la procédure de livraison.

Enfin, une collaboration avec des spécialistes de la logistique peut être bénéfique de même qu'une meilleure formation des pharmaciens aux techniques de gestion des stocks et à la logistique pharmaceutique.

1.2 Méthodologie de recherche

Il sera question pour nous ici de montrer la démarche suivie pour répondre aux questions majeures qui sous-tendent cette étude et ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche.

1.2.1 Echantillonnage

Pour mener à bien notre étude nous avons retenu comme échantillon quelques hôpitaux et dispensaires publics de Dakar auxquelles nous avons ajouté la contribution de quelques professionnels de la distribution pharmaceutique. L'objectif étant de savoir quels sont les problèmes de la chaîne de distribution des produits pharmaceutiques et de déterminer ce qui devrait être amélioré pour garantir la disponibilité des médicaments de bonne qualité.

1.2.2 Instruments de collecte des données

Afin d'obtenir des informations pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour la recherche documentaire, les questionnaires, l'observation directe et l'internet.

a. la recherche documentaire

La recherche documentaire a été d'une grande utilité notamment pour les aspects théoriques relatifs à la distribution de produits pharmaceutiques, à la traçabilité, aux systèmes d'information et à la gestion des stocks. Grâce à la lecture de ces documents nous avons pu avoir une meilleure connaissance du secteur de la distribution pharmaceutique au Sénégal et à la PNA en particulier. La recherche documentaire a cependant montré ses limites dans la mesure où nous n'avons pas pu avoir accès à certaines informations jugées confidentielles notamment la fréquence moyenne des ruptures de stocks à la PNA.

b. les questionnaires (voir annexe 1)

Dans le cadre de cette étude nous avons retenu comme cible pour nos questionnaires quelques hôpitaux et dispensaires publics de Dakar et des professionnels de la distribution de produits pharmaceutiques.

Leurs réponses ont contribué à cerner les principaux problèmes de la chaîne de distribution des médicaments et les causes des ruptures de stocks mais aussi de contribuer à la formulation des recommandations.

c. l'enquête sur le terrain

Bien que nous n'ayons pas pu effectuer un stage à la PNA et grâce à la documentation en notre possession, nous avons pu confirmer après une visite de l'entrepôt du service géographique qu'effectivement il y existe de nombreux dysfonctionnements sur le stockage et l'absence d'un système de traçabilité et de picking moderne.

d. Internet

Nous avons aussi eu recours aux sites internet spécialisés dans l'industrie pharmaceutique, au site de la PNA et aux sites sur les différentes données statistiques comme celui de l'agence nationale de statistiques et de démographie.

1.2.3 Difficultés rencontrées

La collecte d'informations pour la rédaction ce mémoire n'a pas été facile. Nous n'avons pas effectué de stage et nous sommes contents des documents en notre possession et de l'avis de quelques pharmaciens. Nul doute que la pertinence de cette analyse aurait été meilleure si nous avions pu observer plus longtemps le fonctionnement de la PNA et avions eu accès à plus d'informations.

DEUXIEME PARTIE :
DONNEES SUR L'ENVIRONNEMENT D'ETUDE

Champ de l'étude

Dans cette partie, nous nous attèlerons à présenter le secteur pharmaceutique au Sénégal dans un premier temps et ensuite la PNA, son organisation et sa chaîne de distribution.

2.1 Organisation et fonctionnement du secteur pharmaceutique au Sénégal⁷

La valeur totale du marché pharmaceutique est d'environ 58 milliards de francs CFA, soit 83 millions USD. Les ménages financent directement les médicaments auprès du secteur privé pour 46,3 milliards, et du secteur public pour 6 milliards.

L'essentiel des médicaments utilisés au Sénégal est importé (85 à 90%).

2.1.1 La Politique Pharmaceutique Nationale (PPN)

Un document de politique pharmaceutique nationale (PPN) a été signé en août 2006, avec pour objectif d'assurer l'accessibilité des médicaments essentiels et autres produits de santé à la population sénégalaise, la qualité des médicaments, leur usage rationnel et leur accessibilité financière. L'instauration de la PPN découle des conclusions de plusieurs études, dont celle de 2003 qui avait fortement recommandé l'élaboration du document de politique pharmaceutique pour prendre en charge les différents problèmes de sous-secteur pharmaceutique.

A cet effet, des dispositions réglementaires ont été prises afin de mettre en œuvre la politique pharmaceutique à travers des institutions et organisations professionnelles qui sont :

L'autorité de réglementation : la DPL

Au plan institutionnel, la direction de la pharmacie et des laboratoires (DPL) a été créée en tant qu'autorité nationale de la réglementation. Elle est chargée, par le décret 2004-1404 du 04 novembre 2004 portant organisation du ministère de la santé et de la prévention, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique pharmaceutique, l'inspection et

⁷ Cartographie des systèmes d'approvisionnement et de distribution des médicaments essentiels au Sénégal, août 2009

l'enregistrement des médicaments. La formation des pharmaciens inspecteurs est une illustration de ses attributions. Les missions essentielles de la DPL se résument comme suit :

- élaborer et veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs à la pharmacie, aux médicaments, aux réactifs de laboratoires d'analyses médicales, aux substances vénéneuses, à l'alcool et aux dispositifs médicaux ;
- réglementer l'exercice des professions pharmaceutiques et contrôler les laboratoires d'analyses médicales ;
- réglementer et assurer la promotion de la pharmacopée traditionnelle.

Ainsi, des lois, décrets et arrêtés ont fixé les conditions d'octroi de l'autorisation de mise sur le marché (AMM) des médicaments, de l'administration des prix, de la substitution des médicaments, de l'ouverture des établissements pharmaceutiques, et de l'inspection.

Le Laboratoire National de Contrôle des Médicaments : le LNCM

La DPL est assisté du Laboratoire National de Contrôle des Médicaments (LNCM). Le LNCM est chargé du contrôle technique des médicaments en relation avec la DPL.

L'Ordre des Pharmaciens du Sénégal

L'ordre des pharmaciens du Sénégal est chargé de contrôler l'exercice de la profession pharmaceutique à travers le code de déontologie et de donner des avis motivés sur des aspects concernant la PPN.

La Pharmacie Nationale d'approvisionnement : la PNA

La pharmacie nationale d'approvisionnement (PNA) assure l'approvisionnement en médicaments essentiels du secteur public. La PNA a une autonomie de gestion en tant qu'Établissement Public de Santé (EPS) et dispose de structures décentralisées au

niveau des régions, les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement (PRA). La PNA achète les médicaments par appels d'offres internationaux, et ses approvisionnements sont effectués sur la base de la Liste Nationale de Médicaments Essentiels (LNME). Cette liste est élaborée et révisée par la commission Nationale Permanente d'Elaboration et de Révision des listes de Médicaments Essentiels.

Les fabricants locaux

Pour la production locale, le Sénégal compte essentiellement trois unités de production pharmaceutique : West Africa Pharma, Pfizer pour l'essentiel, et le Laboratoire Canonne (ex Valdafrique). Il faut aussi noter la présence de l'Institut Pasteur qui fabrique le vaccin de la fièvre jaune.

2.1.2 Points forts du document PPN

Le financement n'est pas en reste, l'état en premier lieu avec les budgets alloués aux FS et les organismes comme les IPM, les collectivités, etc. Le système de recouvrement des coûts des médicaments est en vigueur dans le cadre de l'initiative de Bamako.

L'élaboration d'outils d'usage rationnel comme les ordinogrammes et les fiches de prise en charge, le formulaire thérapeutique ainsi que la formation des prescripteurs sont également des éléments importants de la politique pharmaceutique nationale.

Enfin, la pharmacopée traditionnelle est en chantier avec l'ouverture prochaine de centres d'expérimentation clinique des médicaments à base de plantes et la mise en place du cadre réglementaire devant permettre d'octroyer des AMM à ces médicaments.

Les grands axes de la politique pharmaceutique nationale sont donc ainsi articulés :

- Structures chargées de la mise en œuvre de la PPN ;
- Législation et réglementation ;
- Approvisionnement en médicaments ;
- Usage rationnel ;
- Financement et coûts des médicaments ;

- Lutter contre le marché illicite de médicaments qui prend des proportions alarmantes au Sénégal. Cet état de fait constitue une grave menace sur la santé des populations et freine le développement des officines à travers le pays. Les grands points de vente de ses produits sont l'avenue Blaise Diagne à Dakar, le marché Thiaroye dans la banlieue de Dakar ou encore Daroumousty et Touba dans la région de Diourbel. Ces médicaments entrent dans le pays en échappant au contrôle douanier pour être stockés et vendus dans des conditions hors normes ; aux importations illégales de produits contrefaits s'ajoutent des médicaments issus de dons mais qui sont vendus dans ce réseau pour enrichissement personnel des responsables. C'est un véritable problème quant on sait que la différence de prix n'est pas grande entre les médicaments génériques du circuit normal et les produits contrefaits ;
- Production locale de médicaments ;
- Recherche.

2.2 Fonctionnement du système National d'Approvisionnement

2.2.1 La distribution

La distribution dans le secteur public s'appuie sur la PNA qui dispose de onze dépôts régionaux (PRA). La PNA approvisionne les structures sanitaires publiques qui à leur tour vendent directement aux malades dans le cadre du recouvrement des coûts. Le district dispose d'un dépôt pharmaceutique dit de district qui approvisionne les dépôts de médicaments consultés dans leurs structures mêmes et sur présentation obligatoire d'une ordonnance. Cette stratégie de recouvrement réel des coûts de médicaments est une composante de l'initiative de Bamako.

La distribution dans le secteur privé. Le secteur privé contrôle, en valeur, plus de 70% du marché des médicaments. La distribution du secteur privé est assurée par 5 sociétés de grossistes répartiteurs qui sont les importateurs et qui approvisionnent plus de 700 officines de pharmacie privées, lesquelles approvisionnent à leur tour une centaine de dépôts pharmaceutiques privés. Environ 3500 spécialistes sont enregistrés.

2.2.2 Les prix

Un arrêté interministériel (N°000188/MSHP/DPM du 15 janvier 2003) fixe le mode de calcul des prix des médicaments quel que soit le secteur.

Secteur public. La PNA s’approvisionne par appel d’offres international, ce qui lui permet d’avoir des prix très bas. La marge de vente est fixée uniformément pour tous les médicaments de la PNA dans les secteurs public et privé. Le prix public est le prix PNA multiplié par 1,5.

Secteur privé. Dans le secteur privé, la structure de prix est ainsi présentée : le PGHT (prix grossiste hors taxe, on parle aussi de prix départ usine) est le prix de base accepté dans l’arrêté d’AMM. A ce prix sont ajoutés la valeur CAF pour les médicaments importés, le transit interne, ainsi que les différentes marges des distributeurs. On aboutit ainsi à des coefficients multiplicateurs du PGHT en francs CFA (pour avoir le prix public), qui sont de quatre grandeurs :

- pour les médicaments dits sociaux (marge la plus faible), le coefficient est de 1,32 (certains antipaludiques, certains anti-HTA, etc.) ;
- pour les médicaments dits « normaux », il est de 1,8586 ;
- pour les médicaments à conditionnement hospitalier, il est de 2,12 ;
- pour les génériques en DCI vendus par la PNA, le prix PNA est multiplié par 1,5.

2.3 Présentation et organisation de la PNA⁸

2.3.1 Présentation

La pharmacie nationale d’approvisionnement (PNA) est devenue un établissement public de santé non hospitalier au terme de la loi 98-12 du 02 mars 1998 portant réforme hospitalière et de son décret d’application 99-851 du 27 août 1999 portant transformation de la PNA en établissement public de santé non hospitalier.

⁸ Information www.pna.sn

Elle est placée sous la double tutelle du ministère de la santé et de la prévention médicale sur le plan technique et du ministère de l'économie et des finances sur le plan financier. La PNA a pour mission principale d'assurer aux populations l'accessibilité financière et géographique aux médicaments génériques et produits essentiels.

Dans le cadre des orientations stratégiques de sa politique sanitaire, le Sénégal a déjà entrepris des réformes du secteur pharmaceutique pour assurer l'accès de tous aux médicaments essentiels de qualité et à moindre coût. Une évaluation récente du système mis en place a révélé entre autres, une faiblesse dans la disponibilité des médicaments avec des problèmes d'accessibilité pour les populations vulnérables ou démunies et sans couverture sociale. L'assainissement de cette situation passe par l'adoption d'une politique pharmaceutique nationale qui repose essentiellement sur un approvisionnement régulier en médicaments de qualité, une réglementation pharmaceutique forte, une production locale de produits pharmaceutiques, un financement adéquat du médicament et une recherche opérationnelle active.

2.3.2 Organisation (voir annexe 2)

1. Les services centraux

a. Le conseiller spécial du directeur

Il est chargé :

- De conseiller le directeur de la PNA sur la qualité et la quantité des médicaments déchargés ;
- D'émettre des réserves à bon escient selon les médicaments en vigueur et sur le système de stockage des médicaments dans leur emplacement avec le respect des règles de sécurité et d'hygiène ;
- D'analyser des contraintes de l'approvisionnement des médicaments et de proposer des solutions ;
- D'analyser les menaces de la concurrence ;
- De réaliser l'étude stratégique de l'environnement de la commercialisation des médicaments et des produits essentiels ;

- De faire contrôler la qualité des médicaments par les laboratoires pour :
 - S'assurer de l'uniformité de tous les lots d'un médicament présenté sous une ou plusieurs formes pharmaceutiques ;
 - Contrôler la norme appropriée pour l'identité, la pureté, la teneur, le comportement et d'autres caractéristiques ;
 - Vérifier si les monographies établies sont des normes officielles applicables sur le marché sénégalais des médicaments (les monographies concernent les préparations pharmaceutiques, les excipients, les solvants, les acidifiants, les liants pour comprimés et capsules ; les diluants, les agents de suspension, les épaississants, les stabilisants et les surfactants).

b. Le service système d'information globale

Le service système d'information globale définit et met en œuvre la politique informatique en adéquation avec la stratégie générale de la PNA. Il a pour mission :

- De définir avec la direction générale et les membres du comité de direction les orientations stratégiques en matière informatique ;
- De recueillir et d'étudier les besoins exprimés par les directions métier de l'entreprise ;
- D'évaluer et de préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
- D'orienter les choix de la direction générale sur les technologies de l'information (schéma directeur informatique) ;
- De concevoir une organisation optimale des flux d'information de l'entreprise ;
- D'assurer l'adéquation entre les besoins des clients de l'entreprise, la stratégie de la société et les outils informatiques ;
- De valider l'efficacité et la maîtrise des risques liés aux systèmes d'information.

c. Le service ressources humaines

Le service ressources humaines a pour mission de définir la stratégie ressources humaines et de la planification stratégique de l'entreprise, puis, après validation par la direction générale, de la piloter et d'en suivre la réalisation. Elle a pour mission :

- De suivre l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparable, se tenir au courant des innovations sociales ;
- De définir sur la base de l'ensemble de ces informations la stratégie RH de l'entreprise et de la faire valider par la direction ;
- De décliner cette stratégie par grandes problématiques RH, et fixer des objectifs généraux et spécifiques par service et par PRA ;
- De représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel ;
- D'informer les salariés et syndicats des projets d'organisation RH ;
- De mener le recrutement des collaborateurs placés sous sa responsabilité ;
- De motiver et d'encadrer ses équipes et développer leurs compétences ;
- D'identifier les axes de formation à développer en rapport avec les grandes orientations stratégiques de la PNA ;
- D'assurer une veille réglementaire sur l'ensemble des obligations légales de la PNA en matière de formation ;
- De définir le budget formation annuel ou pluriannuel avec la direction de la PNA ;
- D'élaborer un projet pédagogique cohérent en lien avec la stratégie globale de la PNA.

d. Le service audit interne

Le service audit interne donne à la PNA une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, il lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide la PNA à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le service audit interne a pour principaux objectifs :

- De vérifier l'existence et la pertinence des dispositions réglementaires, des procédures et des directives internes ;
- De s'assurer qu'elles sont connues, suivies et respectées ;
- D'évaluer l'efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne, d'en identifier les manques ou les faiblesses ;
- De vérifier dans quelle mesure les actifs et le patrimoine de la PNA sont correctement protégés de toute perte éventuelle ;
- D'établir le plan d'audit ;
- D'établir les rapports d'audit ;
- De s'assurer de la mise en œuvre de ses recommandations dans le cadre d'audits et de suivi ;
- D'établir le rapport annuel d'activité ;
- De réaliser des tâches spécifiques sur demande du directeur ou avec son aval (missions de conseil, formation, enquête en cas de fraude présumée, etc.).
- De prendre les mesures requises par le directeur.

e. Le service contrôle de gestion

Le service contrôle de gestion fournit à la direction le résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique de la PNA. En cela, il accompagne les autres services dans la gestion de l'activité et la prise de décision. Ses missions sont les suivantes :

- Elaborer des procédures et outils de gestion ;
- Elaborer et piloter le processus budgétaire ;
- Reporting et prévisions ;

f. Le service administratif et financier

Il est responsable de l'ensemble des fonctions support de l'entreprise ; il est garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise et gère tous les aspects non reproductifs et non commerciaux.

Il a pour mission :

- De coordonner et d'assurer le contrôle et le suivi de toutes les opérations au sein de la PNA ;
- De planifier et de coordonner les plans d'approvisionnement de la PNA pour mieux répondre aux normes de qualité, de coût et de délais ;
- De contrôler et valider les différentes opérations financières et comptables de la PNA dans le souci de réduction des charges et d'optimisation de la rentabilité des activités de la PNA ;
- Assurer une utilisation optimale et rentable des lignes de crédits mises à disposition par les banques et faire rapport à la direction ;
- De gérer et d'organiser les conseils d'administration dans le respect des obligations légales ;
- De coordonner les conseils juridiques dans les dossiers spécifiques ;
- De la planification et du suivi des opérations en relation avec le contrôleur de gestion.

g. Le service approvisionnement

Il est chargé de coordonner les activités de toutes les divisions du magasin central de la PNA de manière particulière y compris les PRA. Il assure un suivi du plan d'approvisionnement, il est chargé de respecter et de faire respecter le règlement intérieur de la PNA ainsi que toute procédure appliquée dans son domaine de compétence surtout en matière de gestion des ressources humaines.

Il a aussi pour missions :

- De réceptionner les médicaments et produits essentiels ;

- De réaliser les opérations de vente et services aux clients au niveau régional ;
- De traiter les documents administratifs ;
- De réaliser les documents administratifs ;
- De réaliser le stockage des médicaments et produits essentiels dans les pharmacies régionales d'approvisionnement.

h. Le service commercial et marketing

Il a pour mission :

- D'assurer le développement commercial de la PNA à travers la planification et la conduite de l'évaluation de l'action commerciale au sein de la PNA ;
- De développer le chiffre d'affaire ainsi que le potentiel client et marché de la PNA à travers la mise en œuvre de stratégies visant à conquérir, gérer et fidéliser la clientèle et étendre le réseau de distribution ;
- De concevoir et mettre en œuvre la politique de communication et de relations publiques de la PNA, développer et mettre en œuvre une stratégie de positionnement et d'amélioration des produits de la PNA.

2. Les antennes régionales

Dans sa politique de couvrir le territoire national pour une meilleure distribution des médicaments, la pharmacie nationale d'approvisionnement implante au niveau de chaque région une antenne régionale dénommée PRA (pharmacie régionale d'approvisionnement). Actuellement la PNA compte onze PRA sur les quatorze régions du Sénégal.

2.4 L’approvisionnement et la gestion des stocks à la PNA

2.4.1 L’approvisionnement

L’approvisionnement et le stockage sont deux activités indissociables dans une entreprise. Même si elle fonctionne par flux tendus la gestion des stocks doit être prise en compte dans la mesure où tout incident en amont aura des répercussions sur la chaîne de distribution.

a. La détermination du besoin

Le choix des médicaments indispensables pour répondre aux besoins sanitaires de la population est un élément important de la politique pharmaceutique nationale.

Le Sénégal dispose d’une liste nationale de médicaments essentiels sélectionnés par niveau de soins et sous dénomination commune internationale. Cette liste est révisée tous les deux ans.

A travers une commission pluridisciplinaire composé de médecins, de pharmaciens, par le ministère de la santé, de la PNA et d’autres acteurs du secteur pharmaceutique et de la santé ; une analyse est faite sur la disponibilité des médicaments dans le pays au cours des deux années écoulées.

A l’issue de la réunion, la commission sur la base des données recueillies peut décider d’ajouter de nouveaux médicaments sur la liste ou d’en enlever.

Le nombre total de dénomination figurant sur la liste actuelle est de 146 y compris les antirétroviraux (ARVs) ; les anticancéreux, et des produits pour le traitement du diabète.

La commission se réfère également aux directives de l’OMS sur la sélection de médicaments des pays en développement. Chaque pays la personnalise suivant les besoins locaux.

L’OMS a étudié avec soins le processus de sélection des médicaments pour les programmes de santé publique et a suggéré des critères de sélection.

Il s’agit :

- De sélectionner le nombre minimum de médicaments nécessaires pour traiter les maladies dominantes. Eviter des médicaments qui font double emploi et qui sont équivalents dans la composition ou dans la forme pharmaceutique ;
- De comparer les nouveaux produits avec ceux ayant une efficacité reconnue et ne les inclure dans la liste que s'ils sont plus efficaces.
- De sélectionner les médicaments qui sont d'une efficacité prouvée et présentant des risques acceptables déterminés par des méthodes scientifiques contrôlées et des essais cliniques ;
- N'inclure des associations de médicaments que si elles présentent un bénéfice réel par rapport à l'utilisation de chaque composant pris individuellement ;
- Lorsque plusieurs alternatives existent, sélectionner les médicaments qui par leur identification sont des médicaments de choix pour les maladies dominantes ;
- D'évaluer l'impact administratif et les coûts des produits en terme d'achat, de stockage et de distribution ;
- De sélectionner les produits pour lesquels des normes de qualité adéquates ont été élaborées.
- D'évaluer précisément les contre indications, précautions et réactions secondaires de façon à pouvoir réduire au maximum les risques ;
- De faire apparaître les médicaments sous leur nom générique dans le formulaire ou dans les commandes.

b. La sélection des fournisseurs

Après avoir défini les besoins en médicaments essentiels, il faut choisir le ou les fournisseurs suivants des critères bien définis ; c'est une étape très délicate dans la mesure où un mauvais choix influera sur les délais de livraison, la qualité et les coûts se traduisant par une indisponibilité des médicaments pour les malades.

Le mode d'acquisition de médicaments par la PNA se fait par appel d'offre international ; les besoins en médicament sont quantifiés en faisant une estimation sur une période de 18 mois.

L'estimation est basée sur les consommations antérieures, le protocole thérapeutique pour le produit nouveau et le schéma thérapeutique.

Deux méthodes sont utilisées pour la quantification du besoin à savoir **la méthode de service** basée sur la consommation antérieure en déterminant le nombre d'hôpitaux et le nombre de malades et **la méthode ajustée** basée sur la comparaison avec un pays voisin.

La Sénégal a opté pour la méthode de service basée sur les consommations antérieures des cinq dernières années.

L'appel d'offres international se matérialise par le cahier des charges fonctionnel et technique des produits à acheter ; l'objet de l'appel d'offres est mentionné obligatoirement comme suit : « le présent appel d'offres international porte sur la fourniture de médicaments essentiels génériques, matériels et consommables pharmaceutiques, réactifs de laboratoire pour l'exercice budgétaire⁹. Deux conditions doivent être remplies pour répondre à l'appel d'offres international :

- Etre une personne morale habilitée à fabriquer, distribuer, importer ou exporter les médicaments et du matériel chirurgical et respecter la réglementation pharmaceutique du Sénégal et de son pays d'origine ;
- Avoir acquis un dossier d'appel d'offres, seuls les dossiers des soumissionnaires qui auront été légalement achetés seront examinés par la commission d'adjudication.

L'incoterm retenu est DDU (Delivered Duty Unpaid ou rendu droits non acquittés).

L'appel d'offres est soumis aux clauses du dossier et aux lois et règlements en vigueur au Sénégal notamment le décret N° 2007-545 du 25 avril 2007 portant code des marchés publics¹⁰

Les dossiers d'appel d'offres sont retirés contre paiement d'une somme de 250000 francs CFA non remboursable par chèque, en espèce ou encore par virement bancaire.

⁹ Cahier des charges PNA

¹⁰ Loi portant création du nouveau code des marchés

Le dossier d'appel d'offres est constitué de deux parties : une partie dossier et une partie échantillons. La partie dossier est composée du dossier administratif, du dossier technique et du dossier financier.

Le dossier administratif comprend :

- Le sommaire du dossier administratif fournisseur,
- La pièce justifiant le paiement des frais de retrait du dossier d'appel d'offres,
- Une déclaration indiquant son intention de soumissionner et permettant son identification,
- Une note présentant le candidat et indiquant ses moyens humains et techniques,
- les attestations justifiantes dans les conditions fixées par arrêté ministériel qu'il satisfait à ses obligations à l'égard de la caisse de sécurité sociale et de l'institut de prévoyance sociale du Sénégal, des services de recouvrement fiscaux et de l'inspection du travail,
- La caution solidaire de soumission,
- Une déclaration sur l'honneur attestant qu'il ne fait pas l'objet d'une procédure de liquidation de bien ou de faillite,
- Une déclaration attestant qu'il a pris connaissance des dispositions de la charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics et qu'il s'engage à les respecter,
- Tout autre document permettant de juger de sa capacité financière,
- Tous documents jugés utiles par le candidat pour présenter sa société.

Le dossier technique est composé des pièces suivantes :

- Le sommaire du dossier technique produit ;
- D'une fiche produit comportant des informations techniques sur les fournitures dument remplie ;
- Le tableau des enregistrements des médicaments dument complété ;
- Tous documents jugés utiles par le candidat pour présenter les produits.

Le dossier financier est composé des pièces suivantes :

- Un sommaire du dossier financier ;

- L'acte d'engagement dont chaque feuille portera la raison sociale et le cachet du candidat ;
- Le bordereau de prix dont chaque feuille portera la raison sociale et le cachet du candidat ;
- Tout document jugé utile par le candidat pour compléter son dossier financier.

Pour ce qui concerne les échantillons ; pour chaque article pour lequel le candidat fait une offre de prix, des échantillons devront parvenir au secrétariat de l'autorité contractante à une date déterminée. Les échantillons ne seront pas rendus aux candidats.

Chaque échantillon portera une étiquette indiquant le numéro du reçu d'achat du cahier d'appel d'offres international ; nom et adresse du candidat, numéro du produit, nom du produit sous dénomination commune internationale.

Les échantillons doivent être accompagnés d'une fiche signalétique établie en conformité avec les règles de l'information médicale et feront l'objet d'un contrôle qualité.

L'ouverture des offres sera effectuée par la commission des marchés de la PNA à une date bien définie, les représentants des soumissionnaires pourront être présents à titre d'observateurs.

2.4.2 La gestion des stocks

a. La gestion des stocks

La PNA utilise la méthode FIFO et la méthode par lot pour la gestion de ses stocks. Le seuil de commande d'approvisionnement étant de six mois de stocks, on veille strictement sur ce délai pour éviter les ruptures.

La gestion des stocks en pré-péréemption et en péréemption est également utilisée par la PNA.

Pour la pré-péréemption, il y a une mise à jour régulière pour chaque médicament avec l'indicateur du nombre de mois du stock disponible et utilisable et de le combiner avec la date de péréemption des stocks existant et donc d'alerter le niveau supérieur lorsqu'il

le faut. Quant à la péremption, la création de commission de constat et de destruction de stocks périmés est mise en place pour cet effet.

b. Le stockage

La PNA a un problème d'espace pour stocker ses produits. Son système de stockage est inadapté car les magasins de stockage de la PNA datent pour la plus part de l'ère coloniale. Malgré les efforts de modernisation entrepris le problème persiste car les médicaments sont parfois stockés dehors.

En dehors de son magasin principal la PNA dispose de trois dépôts secondaires qui se trouvent à Bambay, Diourbel, Tiouwawane.

Le personnel de gestion de stocks n'est pas affecté dans ces dépôts secondaires, ils sont protégés par les gardiens. Ces stocks de transfert sont directement gérés par le magasin central.

c. Le système d'information

Le système d'information mis en place par la PNA est moderne mais doit être amélioré.

Ce système permet de disposer de l'ensemble des données des différentes PRA en tant réel sur des points comme la situation des stocks, les états financiers et d'autres informations nécessaires pour le bon fonctionnement de la PNA.

La PNA a opté pour le logiciel Saari elle possède un site internet qui non seulement permet de faire connaître la PNA sur le plan international mais qui permet aussi d'effectuer des commandes en lignes. L'entreprise dispose d'un réseau intranet, grâce à ce système d'information le niveau de stocks est suivi en temps réel et les produits ont moins de risque d'atteindre leur date de péremption.

2.5 La distribution à la PNA

La PNA distribue directement les produits aux PRA, hôpitaux publics, aux grossistes privés, aux ONG et à d'autres structures parapubliques.

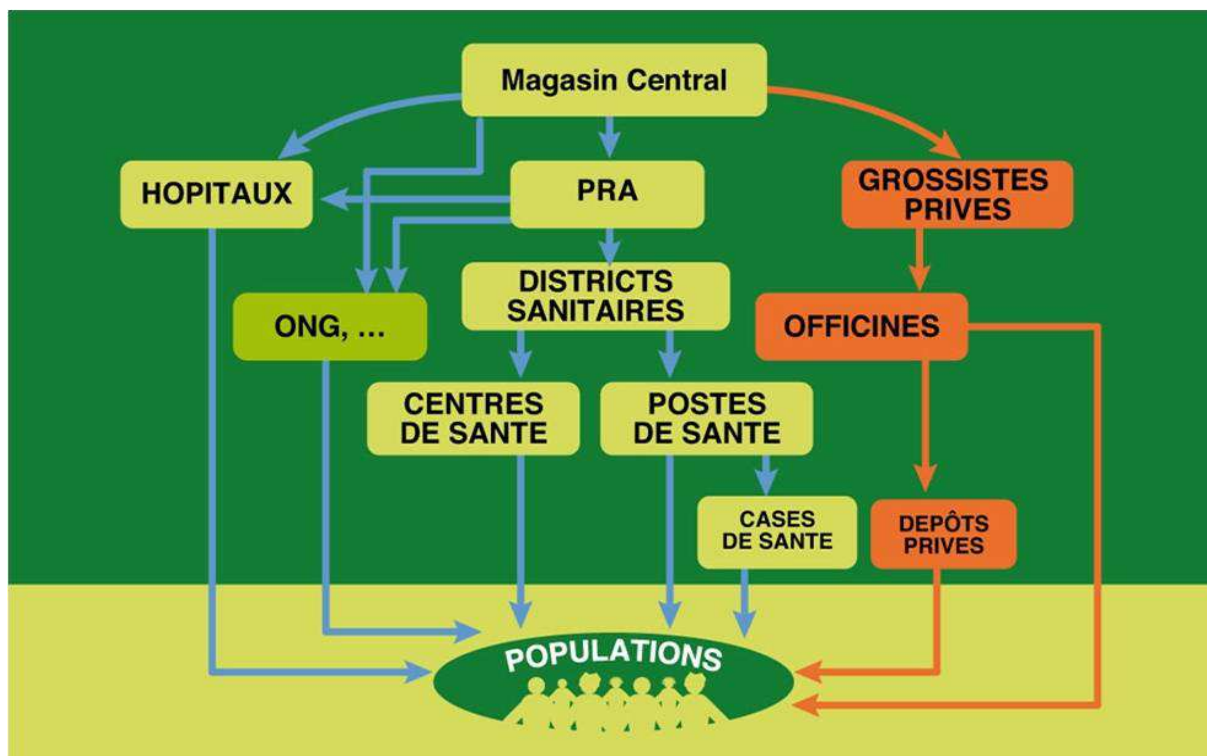
Les clients peuvent venir chercher les produits dans le magasin. Les produits sont distribués pour deux mois de consommation en moyenne ; la fréquence de passation de commandes est d'une à deux fois par mois en moyenne suivant le niveau de stock.

Pour la distribution de ses produits, la PNA a dans son actif 6 véhicules :

- 3 véhicules de 30 tonnes ;
- 2 véhicules de 19 tonnes ;
- 1 véhicule de 9 tonnes.

La manutention est effectuée grâce à :

- 5 chariots élévateurs dont 2 électriques et 3 mécaniques ;
- 10 gerbeurs ;
- 35 transpalettes.



Le circuit de distribution de la PNA¹¹

¹¹Disponible sur <<http://www.pna.sn/circuit.php>. (Consulté le 20.05.2012)

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

3.1 Présentation des résultats, analyse et interprétation

3.1.1 Présentation des résultats

a. La disponibilité des médicaments à la PNA

Il ressort de cette étude que la pharmacie nationale d'approvisionnement à des problèmes dans sa procédure d'acquisition des médicaments et connaît des ruptures de stocks fréquentes, c'est d'ailleurs le premier constat de cette étude.

b. Le système de gestion informatisé

Le système informatique mis en place à la PNA remplit bien sa mission mais peut être amélioré pour rendre plus performante la gestion des stocks et la traçabilité.

c. Une harmonisation du système informatique et gestion des stocks

La PNA doit réduire en permanence ses délais de mise sur le marché car la demande est forte et aussi parce que beaucoup de produits pharmaceutiques ont une durée de vie très courte. Les systèmes indépendants de gestion entre la PNA et les PRA constituent un frein à la circulation des produits malgré l'utilisation des technologies comme la téléphonie. La mise en place d'un système de gestion unique s'avère indispensable.

d. la gestion des entrepôts

L'entreposage a de nombreux problèmes et doit être amélioré pour que le système informatique mis en place puisse être utilisé de manière optimale.

e. la distribution

La PNA s'est dotée d'un système de distribution fonctionnel avec un parc automobile et une bonne planification de ses tournées de livraison. Cependant des améliorations peuvent être faites.

f. la collaboration avec les professionnels de la logistique

Les opérations logistiques de la PNA sont effectuées par le service administratif et financier (division des marchés publics, cellule logistique et des services généraux, bureau transit) mais aussi par le service approvisionnement en médicaments et produits essentiels (division réception et stockage, division des grands comptes, divisions transfert).

Le débat actuel sur l'externalisation de la logistique de distribution des médicaments n'est pas infondé ; les entreprises veulent aujourd'hui se concentrer sur leurs activités principales. Le problème est certes plus sensible dans la distribution pharmaceutique. Il est normal de se demander que feraient les répartiteurs s'ils externalisaient leurs activités logistiques.

La coopération avec les logisticiens est une solution à ce dilemme tout comme la création de système de formation des pharmaciens en logistique pharmaceutique.

3.1.2 Analyse et interprétation des résultats

a. L'approvisionnement

Nous avons discerné les différentes étapes du processus d'approvisionnement à la pharmacie nationale d'approvisionnement dans la partie précédente. Les approvisionnements suivent un cycle dans toutes les entreprises.

La définition des besoins est de manière générale bien organisée à la PNA ; si l'on se réfère à son catalogue de produit. Une large gamme de médicaments à été défini pour répondre aux besoins spécifiques de la population sénégalaise.

La procédure d'appel d'offres international mise en place par la PNA permet d'avoir des médicaments de qualité à des prix abordables. La marge de vente est fixée uniformément pour tous les médicaments de la PNA dans le secteur public et privé. Le prix public est le prix PNA multiplié par 1,5.

Mais, la procédure d'acquisition des produits pharmaceutiques par appels d'offres ouverts n'a pas que des avantages.

En effet, le marché par appel d'offres ouvert a une procédure très complexe comme nous l'avons vu dans la deuxième partie beaucoup de temps s'écoule entre le moment de l'expression du besoin et la livraison ; la raison est qu'il faut choisir entre de nombreux fournisseurs et aussi s'assurer de la qualité de tous les échantillons de ces derniers.

A cela s'ajoute l'imposition de l'état sur toutes les ventes des soumissionnaires retenus, c'est un problème quant on sait que la PNA est une structure publique.

Il faut aussi noter que c'est seulement une fois le contrat conclu que le fournisseur commence la production notamment pour des produits sensibles comme les vaccins ce qui contribue encore à accentuer les risques de pénuries ; nous pouvons donc voir qu'une intégration verticale des fournisseurs de la PNA à son processus d'approvisionnement reste difficile. Cela aurait été possible avec des marchés de gré à gré mais ils sont également décriés à cause des discriminations possibles lors de la sélection des fournisseurs et des risques de détournement de fonds publics.

La résolution de ce problème passe par un allègement des procédures d'acquisition des médicaments ; par une meilleure collaboration du gouvernement, de la PNA, des fournisseurs et des distributeurs privés mais aussi des partenaires au développement. Cette collaboration doit permettre de déterminer à quels niveaux se situent les problèmes et ainsi trouver des moyens pour y remédier, de savoir à quels niveaux des sommes doivent être injectées ou des procédures revues. Effectuer un audit de la chaîne d'approvisionnement est donc indispensable pour faire ressortir les points forts et les faiblesses du système.

Pour ce qui concerne le stockage comme nous l'avons soulevé dans la deuxième partie la PNA dispose d'un magasin central dont elle assure la gestion auquel il faut ajouter les aires de stockage de son réseau de pharmacies régionales d'approvisionnement.

Il existe cependant des problèmes car l'entrepôt principal n'est pas très grand ; il est dépassé par les quantités de produits qui y transitent. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer notamment un mauvais système de stockage mais aussi dans un cadre plus vaste l'augmentation constante de la population et des besoins en soins médicaux.

L'entrepôt central n'est pas utilisé de manière optimale bien qu'il existe un plan de rangement en fonction du type de produits ; une modernisation semble indispensable où il faudra prendre en compte la capacité de stockage au vu de l'augmentation de la demande, la température interne puisque le Sénégal connaît des amplitudes thermiques très grandes pouvant nuire à la qualité des médicaments.

La modernisation d'un entrepôt doit être murement réfléchie car elle entraîne de nombreux coûts.

b. le système d'information et les nouvelles technologies au service du médicament

Le système actuellement utilisé permet un suivi des stocks par la méthode FIFO (first in first out) cette méthode garantie que les produits stockés en premier seront aussi les premiers à quitter le stock lors de la passation des commandes. Grâce à ce système informatique la PNA peut prévoir son réapprovisionnement et ainsi réduire les risques de rupture.

Actuellement l'initiative de livraison des PRA est en grande partie prise par la PNA bien que la situation inverse existe, il serait mieux de mettre en place un système de gestion des stocks basé sur l'utilisation d'un intranet.

L'opération consiste à doter au préalable chaque pharmacie régionale d'outils informatiques performants et modernes avec un système de gestion de stock performant. Il existe des centaines de logiciels de gestion des stocks pouvant être spécialisés aux différents besoins des entreprises. La PNA a opté pour le logiciel comptable Saari.

Le système mis en place doit permettre à une cellule centrale de visualiser directement le niveau de stock dans chaque structure et ainsi d'anticiper la livraison.

Les enjeux sont encore plus grands car il sera possible de mieux planifier les tournées de livraison et de faire des économies sur le carburant, l'entretien des véhicules, les dépenses téléphoniques mais surtout un gain de temps.

Mettre en place un tel système n'est pas cependant facile dans la mesure où il est coûteux ; hors mis le coût d'acquisition du matériel informatique il faudra prévoir un

programme de maintenance, de formation des utilisateurs et des frais d'accès soit à internet soit de création d'un réseau privé.

Le système d'information doit permettre un suivi optimal des produits pour garantir leur qualité et faciliter leur retrait en cas de problème.

Un autre enjeu majeur de la modernisation du système informatique de la PNA est la lutte contre la contrefaçon qui est aujourd'hui un fléau pour les économies Africaines. Ce marché parallèle est en constante évolution d'où la nécessité pour les distributeurs de garantir la traçabilité de leurs produits.

La technologie actuelle est la RFID elle permet un tracking des produits à tout les niveaux de la chaîne d'approvisionnement et de distribution et garanti ainsi la qualité des médicaments.

Actuellement plusieurs grandes sociétés de distribution pharmaceutique ont opté pour ce système certes coûteux dans sa mise en place mais dont les bénéfices à long terme sont indéniables.

- **Les nouvelles technologies au service de la PNA : la RFID**

Pour faire face à la croissance du marché de la contrefaçon de médicaments, de plus en plus de laboratoires pharmaceutiques mettent en place des systèmes de traçage de leurs produits. Une bonne traçabilité pourrait garantir les trois critères qui permettent aux médicaments d'être autorisés sur le marché (qualité, sécurité, efficacité thérapeutique). On observe ainsi, plusieurs dispositifs pour tracer et authentifier les spécialités pharmaceutiques. Nous allons nous arrêter plus spécifiquement sur la technologie RFID (Radio Frequency Identification).

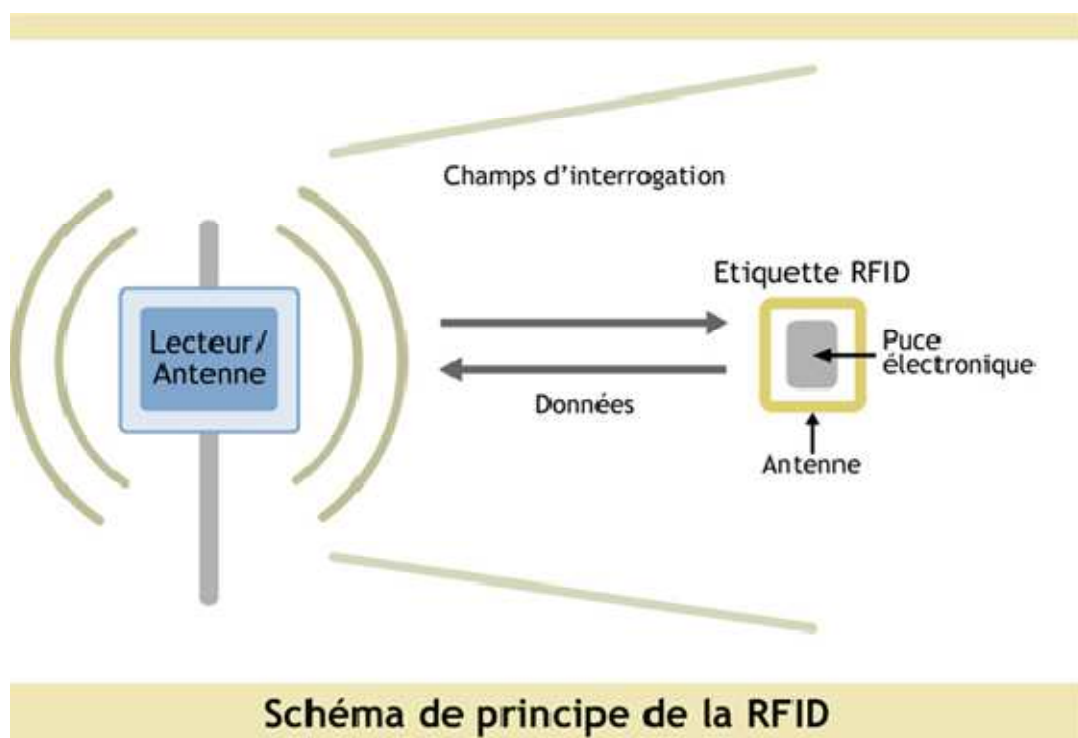
- **Principe de base**

La RFID est une méthode pour stocker et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés radio-étiquettes, Tags ou encore transpondeurs.

Ces tags sont des pastilles légères qui peuvent être lues à distance grâce à de petits terminaux portables.

La RFID est donc une technologie de marquage et de lecture sans contact des marchandises. Son utilisation au sein de la chaîne logistique de la PNA doit donc permettre d'améliorer la traçabilité de n'importe quel produit.

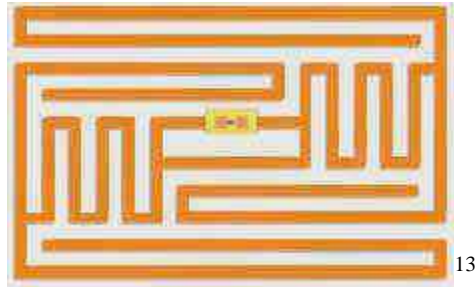
La technologie RFID repose donc sur l'utilisation des tags et de lecteurs (Reader) pour connaître à distance des informations sur un produit.



12

Les étiquettes comportent donc une puce électronique et une antenne. Elles peuvent être passives (elles n'émettent d'informations que si elles sont alimentées par une source extérieure d'énergie. Leur portée d'émission et leur capacité de stockage sont donc limitées) ou actives (elles sont alors capables d'émettre par elles mêmes. Elles émettent plus loin et possèdent une capacité de stockage plus importante).

¹² Disponible sur <<http://www.wikipedia.org/RFID.html>>. (Consulté le 03.06.2012)



13

Voici une étiquette RFID de chez CERP une société de répartition Française. La partie jaune au centre représente la puce. Le labyrinthe orange correspond à l'antenne.

La communication entre les étiquettes et les lecteurs se fait donc grâce à des ondes électromagnétiques.

Il faut prendre en compte plusieurs critères dans la mise en place de la technologie RFID. Il faut se poser des questions sur le débit recherché, la portée, la densité et la nature des objets traversés mais aussi sur les interférences électromagnétiques, autrement dit l'environnement extérieur et enfin le prix.

Cette technologie est déjà utilisée dans divers secteurs comme les antivols dans les centres commerciaux, les passeports biométriques aux états unis. Cependant elle reste peu développée en Afrique à cause des coûts ; mais il devient indispensable pour les états africains et pour le Sénégal de prendre en compte ces technologies pour garantir la qualité et la disponibilité des médicaments aux populations.

Le consommateur, de plus en plus vigilant quant à sa sécurité au niveau de la santé pourrait grâce à la RFID obtenir des informations en temps réel à tous les niveaux de processus liés au cycle de vie des produits.

Les objectifs et enjeux de la mise en place de la technologie RFID, pour les produits pharmaceutiques sont :

- La conformité réglementaire
- La satisfaction des exigences des clients
- La prévention des risques opérationnels

¹³ Disponible sur <http://CERP-rouen.fr/Tags_rfid.html. (Consulté le 03.06.2012)

- La sécurité des biens et des personnes
- La lutte contre la contrefaçon et la falsification.

Ainsi, la mise en place du système RFID à la PNA pourrait contribuer à lutter efficacement contre les remèdes contrefaits.

c. L'entreposage

Nous avons pu observer au cours d'une visite de l'entrepôt central de la PNA au service géographique une absence d'outils moderne. Certes il y a des chariots élévateurs mais tout ce qui concerne les opérations de picking lors de la préparation des commandes est fait de manière manuelle. Au final malgré le fait que le niveau du stock est surveillé par le logiciel Saari ; il existe un décalage dans la mesure où les bons commandes et de livraisons sont remplis par des Hommes ce qui augmente le risque d'erreurs. De plus, l'espace de stockage peut être optimisé avec la modernisation des aires de stockage.

L'une des raisons souvent avancée par les responsables de la PNA sur les ruptures de stock est l'amont de la chaîne de distribution, mais il est néanmoins important de penser à moderniser ses aires de stockages.

L'automatisation d'un entrepôt est en étroite relation avec le système de gestion informatique ; ce serait une dépense inutile d'investir dans la modernisation des systèmes informatiques en délaissant l'entreposage.

Actuellement en Europe, beaucoup les distributeurs de produits pharmaceutiques qui veulent rester compétitifs optent pour cette double automatisation des aires de stockage et des systèmes de gestion des stocks.

Une société se démarque particulièrement en Allemagne il s'agit de FIEBIG un grossiste pharmaceutique privé installé dans le sud ouest de l'Allemagne. Son nouveau système de logistique a été planifié sur la base de la longue expérience des partenaires dans le but de livrer les clients aussi rapidement et de manière aussi fiable qu'il est techniquement, structurellement et économiquement possible.

Grace à la saisie continue des données à l'entrée des marchandises et à la séparation stricte de tous les produits pharmaceutiques d'après leur numéro de lot et leur date de péremption ; FIEBIG connaît le curriculum vitae de chacun des paquets livrés.

En outre les médicaments sont déjà disponibles pour la préparation de commande trois minutes après saisie au poste d'entrée ou de retour de marchandise ce qui permet d'accroître la capacité de livraison. D'abord, les codes barres des articles sont scannés, ensuite une balance pilotée par ordinateur compte la quantité.

Comme le poids de chaque article est consigné dans l'ordinateur, il ne peut être fait aucune confusion ; ensuite un signal lumineux indique dans quel compartiment du bac les médicaments doivent être déposés.

Il est ainsi garanti que les articles corrects seront ajoutés aux commandes lors de la procédure de picking. Le système informatique démarre de manière synchronisée les commandes pour les tournées à venir et des centaines de bacs d'expéditions sont acheminés sur plus de quatre kilomètres de tapis roulant vers les automates de préparation des commandes et les postes stationnaires de picking extrêmement performants.

d. La distribution

La modernisation du stockage devrait de fait accélérer la procédure de livraison des PRA mais aussi des grossistes privés et des pharmacies pour les médicaments génériques. La gestion des tournées devra donc être adaptée en conséquence pour garantir une livraison dans les délais des clients de la pharmacie nationale d'approvisionnement.

e. Le travail collaboratif

Ce dernier point résulte du constat que la distribution des produits pharmaceutiques dans ses aspects tant d'approvisionnement, de réception et de préparation des commandes, de gestion des stocks et de planification des tournées de livraison relève de la logistique.

Il semble donc important aujourd'hui pour améliorer sa performance que la PNA songe à recruter plus de spécialistes de la logistique pour étudier les possibilités de mise en œuvre de la modernisation du système informatique et des techniques de stockage actuellement utilisées.

Il ne suffit pas d'acquérir de nouvelles technologies mais il est important que celles-ci apportent une plus value à l'entreprise.

3.2 Solutions et recommandations

Pour remédier aux problèmes décelés nous proposons aux responsables de la PNA de :

- Sensibiliser les gestionnaires sur l'importance de la bonne tenue des fiches de stocks car elles sont indispensables pour connaître et maîtriser le niveau des stocks. Toute personne en charge du remplissage de ces fiches doit en avoir conscience ; avec les risques d'erreurs elles doivent être vérifiées par plusieurs personnes avant d'être validées ;
- Augmenter la capacité de stockage de l'entrepôt central de manière à pouvoir stocker les médicaments dans de bonnes conditions mais aussi pour en faciliter l'accès lors des opérations de picking et de manutention;
- Mettre le magasin de stockage en conformité avec les bonnes pratiques de distribution. Les zones de stockage doivent être modernisées pour réduire les risques d'erreurs et rendre plus réactif le processus de distribution. Il faudra aussi prendre en compte le contrôle de la température interne de l'entrepôt, de son éclairage et surtout s'assurer que les personnes qui y accèdent respectent les conditions d'hygiène nécessaires pour garantir un produit de qualité et non altéré;
- Former le personnel et les pharmaciens aux bonnes pratiques de distribution et à la gestion des stocks pour la simple raison qu'avec les progrès que l'on observe aujourd'hui, il faut en permanence s'informer et s'adapter pour évoluer et mieux

répondre aux attentes des clients. Les formations ne doivent pas être perçues comme un moyen de mettre en avant l'inefficacité du personnel mais comme un outil de modernisation pour l'entreprise et de veille dans un monde en perpétuelle évolution;

- D'initier une étude pour déterminer à quel niveau se situe les facteurs activant de pénuries. Cette étude est indispensable dans la mesure où s'il existe des pénuries, c'est que à un ou à plusieurs niveaux certains maillons de la chaîne ne font pas bien leur travail. Ainsi, un audit doit être fait depuis le choix des fournisseurs jusqu'aux différentes procédures en vigueur pour faire ressortir les forces et les faiblesses de tout les intervenants au processus d'approvisionnement en produits pharmaceutiques et appliquer des actions correctives ;
- D'initier une étude sur les possibilités de modernisation des entrepôts et de leur automatisation en prenant en compte les coûts et les éventuels gains pour la PNA. En effet, l'automatisation des entrepôts se développe de plus en plus dans l'industrie pharmaceutique mais si elle facilite les conditions de travail et améliore la productivité, elle reste cependant très chère.

La PNA doit donc faire appel à des experts en automatisation d'entrepôts pour savoir quelle est la formule qui convient le mieux entre une automatisation totale et une automatisation partielle privilégiant l'action de l'Homme. Au final, il sera possible de savoir si l'investissement dans cette technologie sera rentable ou pas pour la PNA.

Nous pensons cependant que pour une structure comme la PNA il est préférable d'opter pour une automatisation par étapes et principalement sur les points où les Hommes ont plus de chance de faire des erreurs et ralentir le travail comme l'élaboration de fiches de stocks manuscrites qu'on pourrait remplacer par des boîtiers électroniques assistés par ordinateur ;

- Moderniser le système d'information actuel afin d'améliorer l'échange d'informations entre la PNA et ses clients, voir dans quelle mesure le système de gestion de stocks pourra être uniformisé. Aujourd'hui nous observons une intégration verticale des acteurs de la distribution pharmaceutique qui se traduit par un meilleur suivi des clients et même la gestion de certaines de leurs activités.

Envisager de créer un système de gestion de stocks commun à la PNA et à son réseau d'hôpitaux et de dispensaires va dans cette logique avec comme objectif un meilleur suivi du niveau des stocks et la possibilité d'anticiper les pénuries;

- Investir dans les technologies de traçabilité des produits pour accélérer leur retour en cas de problème. La traçabilité des médicaments est indispensable aujourd'hui car ce sont des substances dangereuses, en cas de besoins les autorités doivent être en mesure d'assurer une logistique retour de produits pharmaceutiques.

La PNA est aidée par les fabricants qui attribuent des numéros de lots à leurs produits mais, la traçabilité doit être poussée à l'unité près pour savoir exactement où chaque article a été livré et à quel moment pour un retrait rapide des lots incriminés ;

- Penser à moderniser la livraison des pharmacies avec l'utilisation d'appareils électroniques pour réduire les erreurs et accélérer le traitement de l'information. Comme les boîtiers électroniques utilisés dans les entrepôts, les boîtiers électroniques peuvent être adaptés aux livraisons pour réduire les erreurs et améliorer la qualité du service;
- Promouvoir le travail collaboratif avec les responsables de la logistique dans l'optique d'améliorer la performance de la PNA. Comme nous l'avons relevé dans notre travail la PNA a réparti ses activités logistiques entre le service administratif et financier et le service approvisionnement ; nous ne remettons pas en cause l'organigramme de la PNA mais il serait bien de se procurer les services d'avantages de logisticiens qualifiés dans l'approvisionnement et la distribution;

- Initier des séminaires de formation des responsables logistique aux nouvelles technologies et procédures logistique toujours dans l'optique de rendre plus performante cette structure;
- Mettre un accent sur la communication et le service aux clients car comme nous l'avons relevé, nous sommes dans une ère d'intégration des fournisseurs aux activités de leurs clients. Cette intégration passe par une meilleure information des clients et par une meilleure communication produit ;

Conclusion

Le secteur pharmaceutique sénégalais est constitué de nombreux acteurs qui ont pour missions à différents niveaux, d'établir les procédures indispensables pour garantir la disponibilité des produits pharmaceutiques au Sénégal dans un souci de réduire au maximum leurs délais d'acquisition, de les rendre financièrement accessible à toutes les couches sociales et de garantir leur qualité.

La principale raison de notre étude était d'analyser la chaîne de distribution de la PNA ; de rechercher d'éventuelles faiblesses, et de trouver des solutions au problème de disponibilité des médicaments au Sénégal en général et à la PNA en particulier qui connaît fréquemment des ruptures de stocks impactant sur ses activités mais surtout sur les malades en aval.

Dans le cadre de cette analyse nous avons présenté le secteur pharmaceutique sénégalais, son fonctionnement et ses principaux organes. Il était ensuite question de présenter la PNA à travers son organigramme, ses missions et ses principaux objectifs.

Nous avons essayé de comprendre les choix stratégiques et opérationnels de la PNA ; pour se faire, nous avons consulté de nombreux ouvrages afin d'avoir une meilleure connaissance sur les aspects théoriques relatifs à la l'approvisionnement des produits pharmaceutiques.

Cette approche nous a donc permis de mieux comprendre le fonctionnement de cette organisation et de déceler les problèmes qui entravent son bon fonctionnement notamment des problèmes relatifs aux procédures d'approvisionnement, à l'entreposage, aux procédures de gestion des stocks, aux systèmes d'information et à la planification de la distribution.

La recherche documentaire a été la principale source d'information pour l'élaboration de cette étude. Mais, il faut également prendre en compte l'observation directe et les

conseils de quelques acteurs de la distribution pharmaceutique au Sénégal ; qui, nous ont donné leurs visions sur ce secteur.

Nous avons donc confronté tous ces points de vue pour pouvoir mieux comprendre l'univers de la distribution pharmaceutique en général mais surtout le fonctionnement de la PNA et ses choix stratégiques et opérationnels notamment sa politique de gestion des entrepôts et de gestion des stocks.

Cette convergence d'idées nous a conduits à formuler des recommandations pour améliorer la qualité de l'offre en produits pharmaceutiques à la PNA, mais surtout de réduire les pénuries en médicaments et les autres problèmes identifiés qui contribuent aussi à ralentir la mise sur le marché.

Il s'agit entre autre de la vétusté de l'entrepôt principal et de sa non-conformité aux bonnes pratiques de distribution, de la modernisation des systèmes d'information et par conséquent la modernisation des outils de distribution.

Cette analyse reste cependant perfectible dans la mesure où nous n'avons pas traité les problèmes connexes à la distribution de produits pharmaceutiques notamment :

Le problème de la contrefaçon qui connaît une croissance exponentielle tant en terme de perte financière pour le circuit légal de distribution quant termes de dangers pour la santé publique.

L'autre problème que nous avons abordé dans une moindre mesure dans cette étude ceci pour ne pas nous disperser est celui de l'externalisation des activités logistique dans ce secteur.

En effet, il se pose actuellement un débat à ce sujet pour savoir quel peut être son impact sur l'amélioration de la qualité du service de distribution mais surtout sur les gains réalisables par les entreprises candidates à l'externalisation de leurs activités logistiques.