

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un peuple - Un but - Une foi

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

\*\*\*\*\*

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS – MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR

\*\*\*\*\*



Avenue Faïdherbe BP 21354 – Dakar  
Tel : +221 33 849 69 19  
Fax : +221 33 821 50 74  
Email : [supdeco@supdeco.sn](mailto:supdeco@supdeco.sn)

Rue 48 X Rue de Kaolack – Point E 7,  
Tel : +221 33 859 95 95  
Fax : +221 33 821 50 74  
Email : [ist@supdeco.sn](mailto:ist@supdeco.sn)

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du  
Bachelor en Transport Logistique**

**THEME :**

**ANALYSE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE PRODUITS  
PHARMACEUTIQUES : CAS DE DUOPHARM SA**

*Présenté par :*

**Seynabou BANGOURA**

*Sous la direction de :*

**Dr. Elsie Velda ANGUEZOMO MEZUI**  
Enseignante Chercheuse à l'IST

**Année académique 2021 / 2022**

## **DEDICACE**

*Je dédie cet ouvrage :*

*A ma mère qui m'a soutenue et encouragée durant ces années d'études, qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.*

*A mon père, ma sœur, mes proches, ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.*

*A tous mes amis qui m'ont toujours encouragée, et à qui je souhaite plus de succès.*

*A tous ceux que j'aime.*

*Ce travail est l'accomplissement de vos vœux tant allégués.*

## **REMERCIEMENTS**

Je ne saurai aborder la rédaction de ce mémoire sans exprimer ma profonde gratitude et mes remerciements à tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenue dans sa préparation.

Avant tout je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements :

A Dr. Elsie Velda ANGUEZOMO MEZUI pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire. Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans son aide et son encadrement ;

A ma mère, qui a eu confiance en moi, qui a fait et continue de faire d'énormes sacrifices pour que je puisse recevoir les meilleurs enseignements, dans les meilleures écoles ;

A mon père, pour tous les sacrifices qu'il fait, ses prières, son soutien tout au long de mon cursus scolaire ;

A ma grande sœur qui m'a encouragée dans la rédaction de ce mémoire ;

A mon ami Thierno Bocar TALL qui m'a beaucoup aidée dans mes recherches.

Mes remerciements s'adressent également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Je vous exprime toute ma gratitude et ma reconnaissance.

Merci encore pour tout.

## SOMMAIRE

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SOMMAIRE .....	III
LISTE DES ABREVIATIONS .....	IV
FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTREPRISE .....	V
RESUME .....	VI
ABSTRACT .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE.....	5
Section 1 : Présentation de DUOPHARM SA .....	5
Section 2 : Les activités de DUOPHARM SA .....	9
CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE .....	19
Section 1 : Présentation et analyse des résultats sur le terrain .....	19
Section 2 : Interprétations et recommandations .....	27
CONCLUSION .....	32
ANNEXES .....	X
BIBLIOGRAPHIE .....	XVII
WEBOGRAPHIE.....	XVIII
GUIDE D'ENTRETIEN.....	XIX
TABLE DES MATIERES .....	XXII

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**DPM** : Direction de la Pharmacie et du Médicament

**FIFO** : First In First Out

**IEP** : Investisseurs & Partenaire

**PNA** : Pharmacie Nationale d'Approvisionnement

**SA** : Société Anonyme

**UA** : Union Africaine

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTREPRISE

<b>NOM DE L'ENTREPRISE</b>	Duopharm
<b>DATE DE CREATION</b>	2003
<b>STATUT JURIDIQUE</b>	Société Anonyme
<b>ADRESSE</b>	Castor, Dakar, Sénégal
<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	Santé
<b>ACTIVITES</b>	La répartition de produits pharmaceutiques au niveau des officines
<b>CONTACTS</b>	33 869 05 22 / 33 864 23 23
<b>ADRESSE MAIL</b>	<a href="mailto:duopharmsa@duopharm.sn">duopharmsa@duopharm.sn</a>
<b>SITE INTERNET</b>	<a href="http://www.duopharm.sn">www.duopharm.sn</a>

## **RESUME**

L'industrie pharmaceutique a un poids économique important au Sénégal, aussi bien pour l'emploi que pour la balance économique. Néanmoins elle doit faire face à de nombreux défis qui mettent en jeu la pérennité d'un certain nombre de grossistes répartiteurs. Plusieurs de ces marchands en gros n'ont pas une gestion efficace de leur chaîne d'approvisionnement ; parmi elles, se trouve DUOPHARM, nouvelle venue dans ce secteur dont l'objectif majeur est d'assurer l'approvisionnement en médicaments aux populations à travers les officines privées, tout en garantissant leur accessibilité et leur disponibilité.

Actuellement, l'entreprise connaît des difficultés car sa chaîne d'approvisionnement n'est pas assez organisée et pourtant cette organisation est essentielle à la réussite d'une entreprise. Sachant que toute la chaîne est reliée, une mauvaise gestion d'un seul maillon aura un impact sur la satisfaction du client. DUOPHARM connaît beaucoup de manquements dans l'organisation de sa chaîne logistique mais aussi manque de professionnels dans le domaine de la logistique, de ce fait, sa méthode d'approvisionnement reste peu optimale, son stock mal géré et ses délais de livraison longs. Il en découle une insatisfaction totale des officines et donc une perte de la clientèle et un ralentissement considérable des activités de l'entreprise. Afin d'atteindre une gestion efficace de sa chaîne, son organisation logistique s'impose.

C'est dans cette optique que l'objet de notre thème portera sur « L'analyse de la chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques à DUOPHARM ». Ce thème sera développé dans un cadre d'étude puis dans un cadre analytique où l'on essaiera d'apporter des solutions innovantes à notre question de recherche qui est la suivante : « Comment rendre optimale la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM ? »

**Mots clés :** chaîne d'approvisionnement, produits pharmaceutiques

## **ABSTRACT**

The pharmaceutical industry has a significant economic weight in Senegal, both for employment and for the economic balance. Nevertheless, it faces many challenges that jeopardize the sustainability of a number of wholesaler-distributors. Many of these wholesalers do not have effective supply chain management. Among them is DUOPHARM, a newcomer in this sector whose main objective is to ensure the supply of medicines to populations through private pharmacies, while guaranteeing their accessibility and availability.

Currently, the company is struggling because its supply chain is not organized enough and yet this organization is essential to the success of a company. Knowing that the whole chain is connected, poor management of a single link will have an impact on customer satisfaction. DUOPHARM is experiencing a lot of shortcomings in the organization of its supply chain but also lacks professionals in the field of logistics, as a result, its method of supply remains less than optimal, its stock poorly managed and its delivery times long. This results in a total dissatisfaction of the pharmacies and therefore a loss of customers and a considerable slowdown in the activities of the company. In order to achieve effective management of its chain, its logistics organization is essential.

It is in this perspective that the subject of our theme will focus on "Analysis of the supply chain of pharmaceutical products at DUOPHARM". This theme will be developed in a study framework then in an analytical framework where we will try to provide innovative solutions to our research question which is the following: "How to optimize the DUOPHARM supply chain?"

**Key words** : supply chain, pharmaceutical products



## **INTRODUCTION GENERALE**

Le secteur de la santé au Sénégal offre des opportunités d'investissement intéressantes dans plusieurs domaines, notamment la création de cliniques médicales, d'hôpitaux, d'entreprises de distribution de produits pharmaceutiques et le développement de services spécialisés. Ce pays a compris très tôt l'importance du secteur de la santé par la ratification des textes internationaux tels que la déclaration universelle des droits de l'Homme, la charte de l'Union Africaine (UA) et la convention des droits de l'enfant. Plusieurs réformes à la fois législatives et institutionnelles touchant principalement les hôpitaux, les médicaments et les pharmacies ont été initiées par les pouvoirs publics. Ainsi le Sénégal offre des perspectives d'investissement attractives à travers toute la chaîne de valeur, de la production de médicaments génériques et de produits phytopharmaceutiques. Au Sénégal, l'autorisation d'ouverture d'une société de grossiste répartiteur est délivrée par le ministère de la santé publique et de l'action sociale via la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM) à condition de remplir toutes les formalités.

Le secteur pharmaceutique dominant est le secteur privé commercial qui est constitué de grossistes répartiteurs. Il est en constante évolution et joue un rôle de plus en plus important dans la disponibilité et la distribution du médicament dans un environnement marqué par de fortes contraintes financières pour l'Etat et pour les populations. Un grossiste répartiteur est une entreprise pharmaceutique ayant pour objet le ravitaillement en médicament et autres produits tels que les produits cosmétiques autorisés par les dispositions légales en vigueur. Il achète aux laboratoires pharmaceutiques un stock de produits afin de le répartir, de le revendre et de le livrer aux pharmaciens. Ce secteur est constitué d'importateurs et d'une petite production locale. Cette dernière est assurée par cinq (5) unités que sont : Winthrop Pharma Sénégal, Pfizer, Valdafrique, West Afric-Pharma et Institut Pasteur de Dakar. Les importations sont assurées, d'une part par la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PNA), et d'autre part par les importateurs grossistes répartiteurs qui sont au nombre de six (6) : LABOREX, COPHASE, SODIPHARM, DUOPHARM, SOGEN et ECOPHARM. Ceux-ci sont chargés d'approvisionner les officines privées en médicaments. (*Bibliographie I*)

Parmi toutes ces sociétés qui se partagent le marché de l'approvisionnement en médicaments se trouve DUOPHARM dont l'objectif majeur est d'assurer l'approvisionnement en médicaments aux populations à travers les officines privées installées partout dans le Sénégal, tout en garantissant leur accessibilité et leur disponibilité. Le médicament étant une

composante importante de toute politique de santé qui se veut efficace, il est alors primordial que son accessibilité soit garantie. Cependant, impacté par un grand manque d'organisation et beaucoup de problèmes liés à sa chaîne d'approvisionnement, l'entreprise DUOPHARM a beaucoup de difficultés pour répondre parfaitement aux besoins et aux attentes de ses clients. En effet, la gérance de sa chaîne d'approvisionnement n'est pas optimale car ce manque d'organisation et les problèmes cumulés au niveau de sa chaîne impactent négativement sur ses activités et remettent en cause ses objectifs et missions. L'ensemble des acteurs de la chaîne logistique travaillent en synergie, donc un problème au niveau de l'approvisionnement ou même de la distribution va avoir des retombées considérables sur toute la chaîne logistique. Ainsi, de ces difficultés résultent entre autre des retards de livraison ou encore des non conformités, ce qui a comme résultat final une insatisfaction des clients. C'est ainsi que nous avons choisi d'analyser la chaîne d'approvisionnement des produits pharmaceutiques à DUOPHARM dans le but d'apporter des solutions innovantes au niveau de l'approvisionnement, du stockage mais aussi de la distribution des produits.

Ce contexte nous ramène à l'objectif général de notre recherche qui consiste à identifier les dysfonctionnements dans l'organisation de la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM pouvant nuire à son efficacité et de proposer des solutions innovantes afin de l'améliorer. En outre, c'est dans le souci d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques à DUOPHARM que nous présentons ces objectifs.

Pour bien fixer les objectifs cités ci-dessus, il serait important de connaître les véritables sources du problème. En effet, le médicament est un produit de consommation particulier qui présente des contraintes réglementaires régissant sa mise en place pour le bien des populations. Sa manipulation nécessite donc la maîtrise de plusieurs opérations qui s'opèrent depuis la production, en passant par le stockage, la conservation (température, emballage, conditionnement), le transport et enfin la distribution. La répartition pharmaceutique touche à la santé publique et, à ce titre, est contrôlée car les médicaments sont des produits de première nécessité, et souvent, avec des dates de péremption courtes. Les grossistes répartiteurs ont donc des missions de service public. Pendant notre étude sur le terrain, il a été constaté beaucoup de failles au niveau de la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM. L'entreprise connaît des difficultés aussi bien sur le plan organisationnel que sur son circuit administratif (documents intervenant dans l'expédition ou encore lors des livraisons),

entraînant ainsi un retard dans la disponibilité des produits dans les magasins du grossiste et des ruptures de stock dans les pharmacies clientes.

En effet, force est de constater que la préparation des commandes prend énormément de temps parce qu'ils ne disposent pas d'assez de matériels par rapport aux grosses commandes qu'ils reçoivent. Le nombre de chariots utilisé est insuffisant pour le nombre de commandes et pour le nombre de préparateurs de commandes, les équipes sont obligées de marquer des pauses afin d'attendre qu'une autre équipe finisse avec le matériel. Ce qui est une énorme perte de temps. En plus, la gestion de leur stock fait défaut puisqu'il y a des ruptures de stock récurrentes à cause de la priorisation des fournisseurs européens sur les locaux. Ils passent plus de commandes à l'étranger, ce qui fait que l'approvisionnement prend plus de temps. Concernant la distribution, les véhicules ne sont pas assez nombreux, ce qui provoque des retards de livraisons. Après la facturation, les factures destinées aux officines ont tendance à prendre du retard ou à être oubliées avant d'arriver à destination. Tout ceci résulte d'un manque d'organisation du personnel et un manque de professionnels dans le domaine de la logistique. Parti de ce constat, un questionnaire est soumis à notre réflexion.

Ainsi la question fondamentale qui se pose est : « **Comment améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM ?** ». Afin de mieux cerner notre question de recherche et d'apporter des solutions à notre problématique, nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- Comment l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques sont organisés au sein de DUOPHARM ?
- Quelles peuvent être les causes des problèmes identifiés dans cette chaîne d'approvisionnement ?
- Dans quelle mesure une réorganisation de cette chaîne la rendrait plus optimale ?

C'est ainsi que nous avons choisi l'entreprise DUOPHARM SA pour mieux illustrer notre étude. Par conséquent, il serait plus pertinent de délimiter les parties.

Ce travail sera fait en deux parties. Pour cela, nous définirons d'abord le cadre de l'étude par une présentation de l'entreprise (historique, organisation générale) et de ses différentes activités. Ensuite nous traiterons le cadre analytique avec une présentation, une analyse et une interprétation des résultats recueillis sur le terrain. Enfin, il s'agira de proposer quelques recommandations.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE DE L'ETUDE**

## **CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE**

Dans cette première partie de notre mémoire de recherche, il sera question de présenter d'abord l'entreprise DUOPHARM. Son activité sera développée dans la seconde section du chapitre.

### **Section 1 : Présentation de DUOPHARM SA**

#### ***2.1. Historique***

DUOPHARM est née du regroupement de près de 150 pharmaciens sénégalais actionnaires. Depuis sa création en 2003, elle s'est imposée dans le paysage pharmaceutique sénégalais, notamment grâce à sa stratégie commerciale de proximité. Ancrée au Sénégal, DUOPHARM est une société anonyme et n'est présente que dans deux régions (Dakar et Tambacounda). Son siège se trouve ici à Dakar, plus précisément à Castor. C'est un grossiste répartiteur privé de produits pharmaceutiques dûment autorisée par l'autorité nationale de réglementation pharmaceutique (DPM) à exercer ses activités sur l'ensemble du territoire national.

Elle a été créée par des pharmaciens sénégalais qui détenaient 76% des actions et les 24% restantes appartenaient à un fonds d'investissement au nom d'Investisseurs & Partenaire (IEP), spécialisé dans l'accompagnement financier des PME dans les pays du sud. Aujourd'hui IEP a réalisé sa sortie et l'ensemble des actions est dorénavant détenu par des pharmaciens sénégalais. La société DUOPHARM a pour ambition primordiale de contribuer à l'essor de la profession pharmaceutique, en renforçant d'une part la capacité du Sénégal à s'approvisionner en produits pharmaceutiques, et d'autre part la participation au développement économique et social du Sénégal en créant des emplois. *(Bibliographie 3)*

Sa vision est de « faire la pharmacie autrement » pour accroître le mieux-être, en restant à l'écoute des professionnels de santé et en conjugant simultanément le commercial et l'aspect humain. Pour se faire, elle s'est donnée pour mission de trouver des solutions aux soucis d'approvisionnement, de développer et de soutenir les services pharmaceutiques tout en défendant l'exercice de la pharmacie.

Les valeurs de la société peuvent se résumer aux éléments suivants :

- Confraternité ;
- Solidarité ;

- Innovation pour garantir l'excellence et la qualité de leurs services ;
- Etique dans leur démarche.

Les activités de la société reposent essentiellement sur :

- La distribution de produits pharmaceutiques aux officines de pharmacie privées installées partout au Sénégal : médicaments, laits maternisés, farines infantiles, parapharmacie, consommables médicaux, parfumerie, diététique ;
- La promotion pharmaceutique : animation d'une équipe (force de vente) chargée de faire la promotion au téléphone et sur le terrain. Une filiale dénommée PharmaSpace a été créée avec pour mission de développer les ventes de la parapharmacie.

Le conseil d'administration, les actionnaires, les partenaires et le personnel sont résolument engagés dans la satisfaction des clients de l'entreprise, la pérennisation des activités et la conquête de nouveaux marchés.

La raison d'être de DUOPHARM est :

- La satisfaction des clients ;
- La conformité des prestations aux BPD-UEMOA ;
- Le respect de la législation et de la réglementation pharmaceutique ;
- La rentabilité des investissements ;
- L'épanouissement professionnel des employés.

## **2.2. Organisation générale de l'entreprise**

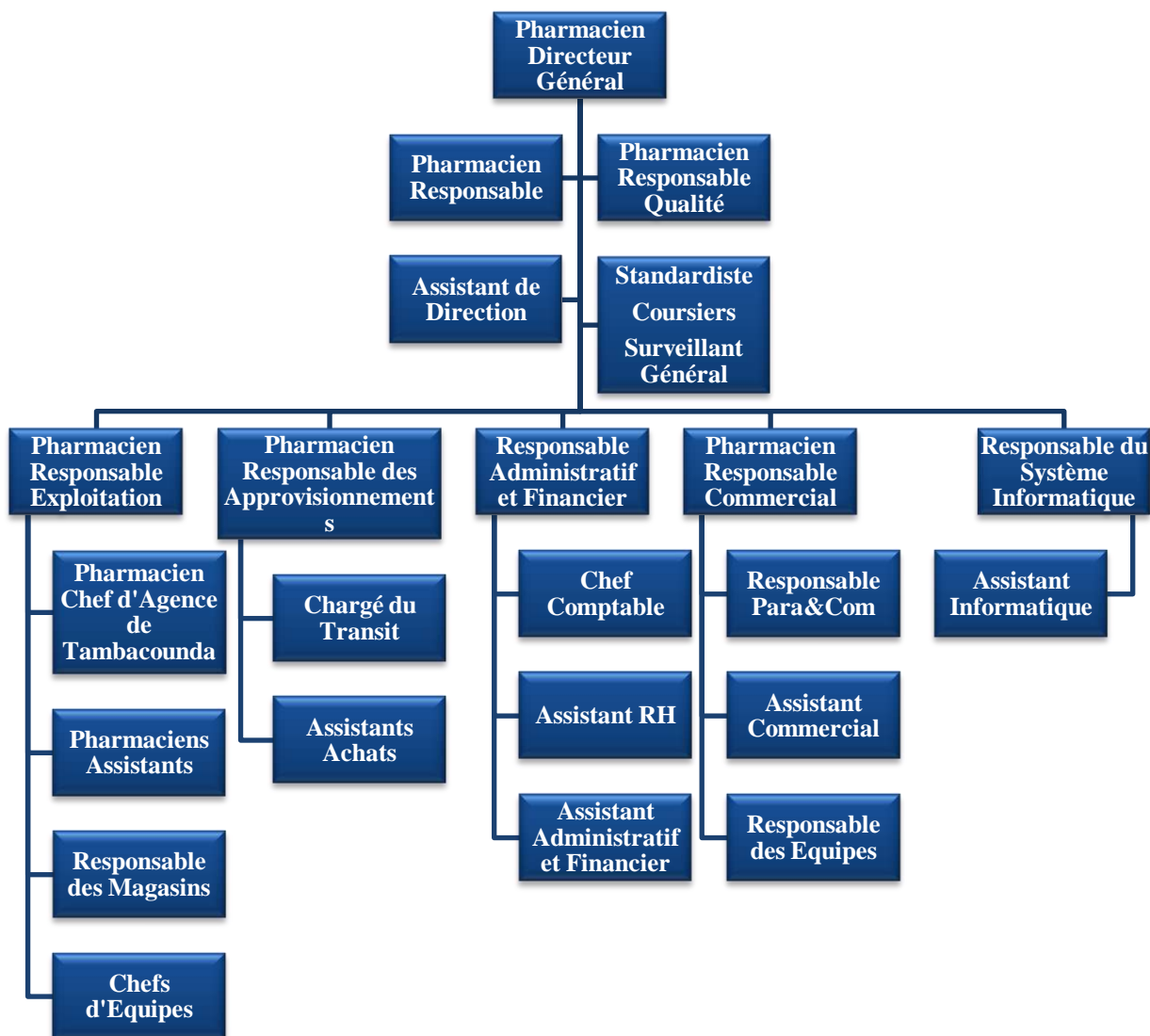
### **2.2.1. Organigramme de DUOPHARM**

L'entreprise DUOPHARM, étant une société anonyme (SA), est dirigée par Monsieur Charles KEBE. Elle est constituée d'un ensemble homogène d'hommes et de femmes qui travaillent pour un même objectif qui est la réussite des missions de l'entreprise. Pour une bonne organisation de la Direction ; les tâches sont réparties dans les différents départements qui s'y trouvent.

Par ailleurs, la structure d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels l'entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. La société DUOPHARM, quant à elle, repose sur une structure hiérarchique avec une unicité de

commandement. L'organisation de la société s'appuie sur des départements présentés comme suit dans l'organigramme.

Figure 1: ORGANIGRAMME DE DUOPHARM



### 2.2.2. L'environnement de DUOPHARM

#### ❖ L'environnement micro-économique

Le micro environnement d'une entreprise regroupe tous les facteurs, acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact, potentiel, direct, sur son développement. Il s'agit de son environnement direct, celui avec lequel elle échange au cours de son activité.

- Les clients :

Pour un avenir certain, toute entreprise doit identifier les besoins et désirs de ses clients. Les différents clients de DUOPHARM au Sénégal sont toutes les officines de pharmacie privées installées partout dans le pays.

- Les fournisseurs : (*Bibliographie 2*)

PNA

INSTITUT PASTEUR

AVENTIS-PHARMA

PFIZER

SANOFI

EURIMEX PHARMA

BSN medical

- Les concurrents :

Au Sénégal, la DPM a autorisé six grossistes répartiteurs, dont DUOPHARM, à travailler dans le pays. Ainsi ses principaux concurrents sont :

- LABOREX
- COPHASE
- SODIPHARM
- SOGEN
- ECOPHARM

#### ❖ L'environnement macro-économique

Le macro environnement désigne l'environnement général au sein duquel évolue l'entreprise. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent l'influencer.



- Environnement Politique :

DUOPHARM SA est une société privée. A cet effet, sa gestion interne n'est pas influencée par les décisions politiques. Toutefois, elle est tenue de respecter les réglementations basées sur le référentiel Guide des bonnes pratiques de stockage et de distribution de l'UEMOA.

- Environnement Géographique :

DUOPHARM SA est présente à Dakar et dans la région de Tambacounda. Son siège se trouve à Castor, position un peu enclavée qui peut poser un problème d'accessibilité géographique pour certains usagers.

- Environnement Economique :

L'Etat n'intervient pas dans la vie économique de DUOPHARM. En effet, avant de réaliser sa sortie, le fonds d'investissement Investisseur & Partenaire s'est engagé à ses côtés en apportant un financement à l'entreprise à sa création, puis en contribuant aux augmentations de capital successives et en participant notamment à la stratégie financière.

- Environnement Technologique :

DUOPHARM SA dispose d'un département informatique chargé de la coordination de toutes les données informatiques, de la maintenance et de l'entretien des serveurs et du réseau informatique. Pour ses opérations de gestion de stocks, elle utilise le logiciel de gestion «AS400».

## **Section 2 : Les activités de DUOPHARM SA**

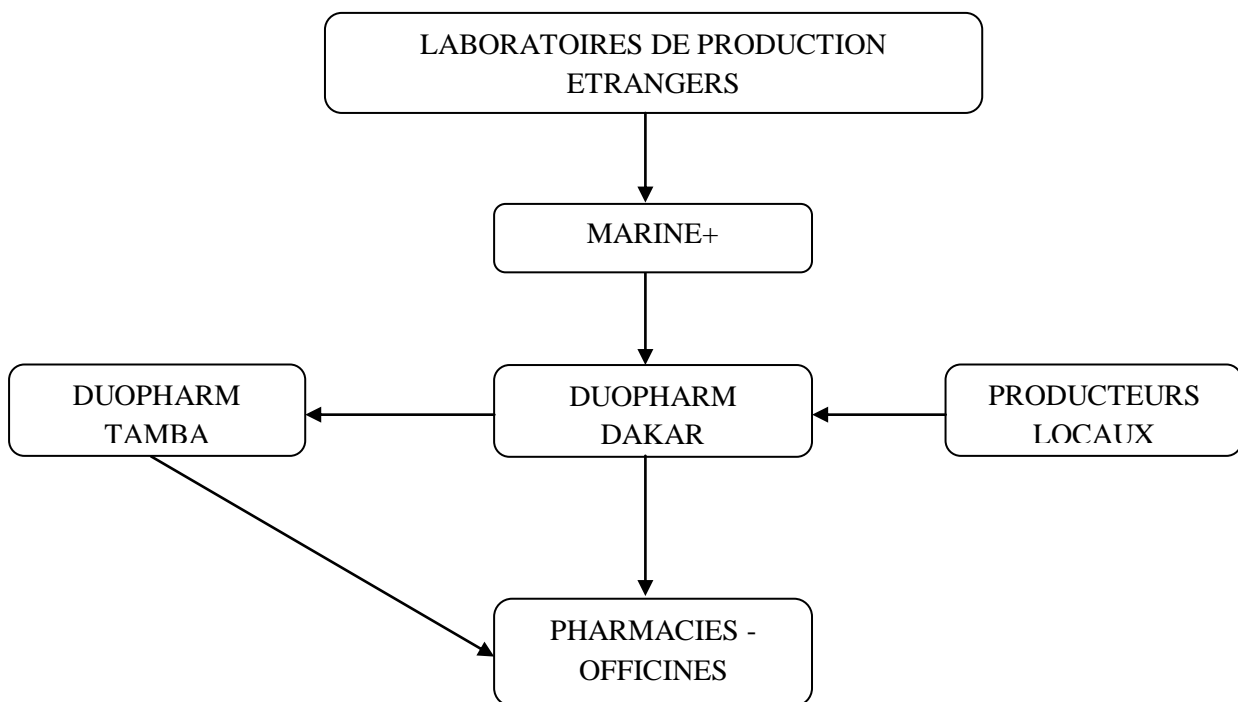
Le cœur de métier de la société DUOPHARM est la distribution, en gros, de produits pharmaceutiques afin de satisfaire les besoins et attentes des clients et des utilisateurs de ses produits, dans les conditions les plus optimales. L'ambition de l'entreprise est de créer les conditions d'être compétitive sur le marché afin de conserver les parts de marché acquis et d'en pénétrer de nouveaux pour assurer sa pérennité et sa croissance.

Pour y arriver DUOPHARM s'engage résolument dans une démarche qualité basée sur le référentiel Guide des Bonnes Pratiques de Distribution N° 09/2010/CM/UEMOA. L'objectif est d'orienter les efforts de l'entreprise vers les valeurs suivantes :

- Respecter ses engagements vis-à-vis de ses clients ;
- Apporter un service de qualité aux clients ;
- Maîtriser les processus d'acquisition, de stockage et de distribution conformément aux exigences et dans les délais convenus ;
- Respecter les réglementations en vigueur concernant le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques ;
- Mettre en place les conditions d'une meilleure compétitivité ;
- Apporter aux clients le service après vente dont ils ont besoin ;
- Etre constamment à l'écoute des clients pour une meilleure prise en charge de leurs attentes dans une optique d'amélioration continue de leur satisfaction.

L'entreprise demande à chacun d'appliquer les dispositions qui sont définies dans la démarche qualité et d'y apporter un effort constant d'optimisation. A cette fin, le Directeur Général s'engage à participer pleinement au fonctionnement du système qualité et accorder les moyens nécessaires au bon fonctionnement du système qualité et accorder les moyens nécessaires à son bon fonctionnement et à son amélioration. Si l'interne n'est pas satisfait, cela aura un impact négatif sur l'externe ; c'est pourquoi il est fort important de s'intéresser à la qualité des biens et services vendus. (*Bibliographie 3*)

*Figure 2 : CIRCUIT DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES AU SEIN DE DUOPHARM*



### **2.1. Présentation du processus d'approvisionnement**

Pour ses activités d'achat-approvisionnement, l'entreprise dispose d'un pharmacien responsable des achats et approvisionnement, qui est au cœur du dispositif mais en constante collaboration avec les autres fonctions comme le stockage ou encore le transit. Ainsi, pour déterminer les besoins en importation, il consulte régulièrement ses bases de données, pour déterminer les entrées et sorties de produits, de même qu'il vérifie, une fois par semaine, le niveau des commandes en cours. La liste des produits à commander est automatiquement générée par le système informatique, dont les bases de données sont alimentées en temps réel. Pour ce qui est des fournisseurs locaux, la gestion des commandes se fait manuellement ; et deux fois par semaine, le responsable des achats consulte l'état des stocks de ces produits, consulte les statistiques de vente et évalue les besoins pour la quinzaine.

En ce qui concerne les importations, les fournisseurs de DUOPHARM, tous en Europe, livrent les produits à Marine+, une agence de transit qui a sa plateforme au Havre en France. Le choix de ce prestataire logistique qui est en charge de la partie pré-acheminement, est dû au fait que sa plateforme se trouve à proximité d'un port, ce qui peut réduire les coûts. Lorsque le conteneur est plein ou le groupage complet, le prestataire logistique envoie par fax et par mail le manifeste de chargement qui récapitule le contenu (fournisseurs, numéros de commande, nombre de colis et / ou palettes, le poids et le volume), indique la date d'embarquement, le nom du navire, la date de départ et la date d'arrivée.

Une fois les commandes arrivées au port de Dakar, après réception des documents visés par le Conseil Technique Appliqué (COTECNA), le chargé du transit effectue les formalités douanières et transmet les factures fournisseurs au gestionnaire de stock de l'entrepôt pour préparer la réception des marchandises. (*Bibliographie 3*)

### **2.2. Présentation du processus de réception des marchandises**

La réception des marchandises ne se limite pas au simple fait d'introduire les commandes des fournisseurs dans l'entrepôt ; il s'agit d'un processus plus long, divisé en plusieurs étapes :

#### *- La planification et l'information*

Il faut vérifier d'abord l'adresse du destinataire pour confirmer que la marchandise appartient à DUOPHARM. Pour cela, il y a des documents tels que :

1. Le rapport d'emportage fourni par Marine+ pour chaque conteneur
2. Le bordereau de livraison et la facture fournis par les fournisseurs locaux qui livrent par camion (***Voir annexe 1***)

- *Le dépotage des conteneurs ou déchargement des camions*

Ce travail requiert des étapes à respecter :

1. Baliser la zone d'opération pour garantir la sécurité
2. Veiller au port des EPI pour chaque personne présente sur la zone (vêtements de protection, casques, chaussures de sécurité, gants)
3. Vérifier la conformité du numéro du plomb avant toute rupture
4. Photographier les anomalies (s'il y en a) dans le conteneur ou le camion juste après son ouverture et émettre des réserves
5. Trier les palettes et références pour chaque fournisseur

- *Le contrôle*

A la réception de la marchandise, on procède à la vérification qualitative faite par le pharmacien responsable qualité et à la vérification de la conformité entre les quantités livrées et les quantités facturées en présence du :

- Pharmacien responsable des achats et des approvisionnements ;
- Chargé de transit ;
- Magasinier-gestionnaire de stock ;
- Chef comptable.

En cas de conformité, le chef comptable fait les rapprochements entre les documents reçus du chargé de transit et du pharmacien responsable des achats et des approvisionnements, et saisit en machine les informations pertinentes afin d'effectuer un contrôle de conformité entre les informations en machine et celles figurant sur les factures. Ceci lance l'opération

informatique de validation et la génération de factures internes faisant ressortir l'écriture comptable et la date d'échéance.

En cas de non-conformité, le pharmacien responsable des achats et des approvisionnements rédige les lettres de réclamation dans les 72 heures suivant la réception des marchandises et les envoie aux différents laboratoires. Aussitôt les observations physiques faites et la réclamation envoyée, il ressaisit la commande dans le compte des vendeurs, tout en vérifiant la conformité entre le montant de la facture et celui affiché par la machine. (*Bibliographie 3*)

### ***2.3. Présentation du processus de stockage***

DUOPHARM a subdivisé son espace de stockage en deux entrepôts : le Lot 104 (l'entrepôt grossiste) et le Lot 102 (déballé).

Au niveau de l'entrepôt « Lot 104 », plusieurs missions y sont réalisées et les médicaments sont conservés en respectant les bonnes pratiques de gestion des produits pharmaceutiques au niveau des lieux de stockage.

#### *- Dispatching des produits réceptionnés*

Il s'agit en première partie de retirer les marchandises des palettes puis rassembler les produits ayant les mêmes caractéristiques.

#### *- Pointage ou comptage*

Cette partie consiste à comparer les produits réceptionnés physiquement avec ceux qui figurent sur la facture. Le comptage se fait en équipe ; une partie se charge du comptage et l'autre partie de la coche sur la facture pour montrer que le produit est bien réceptionné sans anomalie.

#### *- La mise en rayon*

La mise en rayon permet de veiller à la fluidité du magasin de ce fait il est prioritaire sur toutes les autres tâches du magasin. Ainsi Pour procéder à la mise en rayon il est de la responsabilité des agents de :

- Faire le Listing des produits à rayonner ou tirer la référence du fournisseur
- Trier les cartons (colisage et date de péremption)

- Filmer les palettes à ranger en hauteur pour éviter les chutes
  - Respecter l'ordre des péremptions (FIFO)
  - Eviter de regrouper les produits ressemblants sur une même palette car pouvant induire quelqu'un en erreur
  - Eviter d'entasser les produits sur étagères
- *L'étiquetage*

Il s'agit de mettre une étiquette sur les produits qui n'ont pas de code géo ou qui sont reçus en grande quantité ne pouvant pas se contenir sur les alvéoles du rack. L'étiquette en particulier présente : le nom du produit, le numéro du lot, la date de péremption et le colisage.

- *La codification*

La codification permet d'octroyer à tout produit rayonné un emplacement en machine c'est-à-dire un code géo dans le système informatique AS400. Pour se faire il faut avoir sous la main la liste des produits à codifier. Ensuite rechercher sur la barre des désignations le produit à codifier en faisant attention au libellé. Puis d'éviter d'écraser les codes géo du Lot 102 ou ceux de l'entrepôt de Tamba. De plus si le produit est déjà codifié en machine il faut veiller à ce qu'il ne soit pas dispersé car pour chaque produit ou référence il ne doit y avoir un et un unique code. Enfin il faut procéder à la vérification en imprimant la requête ou référence du fournisseur pour faire la conformité afin de s'assurer que chaque produit est dans l'emplacement enregistré en machine.

L'entrepôt « Lot 102 », encore appelé entrepôt « déballé » est considéré comme le client du Lot 104. Ce dernier, par l'intermédiaire des agents de réapprovisionnement alimente le Lot 102 qui se charge de la distribution en détails auprès des officines. C'est la partie où sont stockés les produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques en détails pour la collecte (préparation de commande) à partir des bons de commande imprimés.

Cet entrepôt regroupe quatre zones de stockage dont la zone 1 (Z1) qui regroupe les produits psychotropes (chers et de faible rotation), la zone 2 (Z2) pour les produits parapharmaceutiques, la zone 3 (Z3) pour les médicaments qui sortent en quantité moyenne et la zone 4 (Z4) pour les produits sensibles ; des couloirs où sont stockés les produits liquides volumineux (Perfalgan, glucose...) ; une chambre pour les compléments d'aliments (farine

Sembo...) pour lutter contre l'humidité qui peut affecter les produits ; une chambre froide pour certaines injections comme les Tetavax, Typhim qui doivent respecter une certaine température. (*Bibliographie 3*)

La chaleur nuit à de nombreux produits. Elle fait fondre les pommades, les suppositoires et rend inutilisable d'autres produits. Ainsi on a ces différentes températures de stockage des produits :

- 0°C (réfrigérateurs et congélateurs) pour les produits comme les vaccins
- 2°C à 8°C pour certains produits sensibles à la température
- 8°C à 15°C pour les produits à conserver au froid
- 15°C à 25°C pour les produits à conserver à la température ambiante

#### ***2.4. Présentation du processus de préparation des commandes***

Les commandes des produits de DUOPHARM passent soit par les commerciaux, soit par le web. Lorsqu'il y a commande, les produits sont pris du lot 104 pour être amenés au niveau du lot 102 où se passe la plupart des activités de l'entreprise.

##### *- La collecte*

La partie collecte nécessite beaucoup d'organisation. Pour chaque intervalle de temps, il y a des bons de commande spécifiques qui doivent être collectés :

De 8h à 11h : les commandes des pharmacies de la banlieue, du centre-ville, de Ouakam et environs doivent être collectées et contrôlées avant la livraison à partir de 11h.

A partir de 12h : les commandes des pharmacies qui se trouvent à Thiès, Mbour et Touba doivent être collectées.

La collecte se passe en plusieurs étapes :

1<sup>ère</sup> étape : récupérer un bon de commande qui peut être une petite ou une grosse commande (*Voir annexe 4*)

2<sup>ème</sup> étape : vérifier le poids et le volume des produits pour le choix du matériel pour la collecte (panier de collecte ou chariot)

3<sup>ème</sup> étape : cibler le code géo des produits pour savoir par où commencer

4<sup>ème</sup> étape : passer à la collecte (prélèvement des articles en stock)

5<sup>ème</sup> étape : cocher la ligne de chaque produit collecté pour éviter la double collecte ou les erreurs

Les « produits froids » ne sont pas collectés par les magasiniers mais par un responsable contrôleur désigné qui se charge de leur collecte et du respect de leur température de conserve.

- *La validation*

Après la collecte, vient la phase de validation qui se fait avec le logiciel AS400. Les commandes sont validées et à la fin on récupère le bon de livraison (BL) (*Voir annexe 5*) avec les étiquettes en plus des produits collectés pour aller les déposer au niveau de la salle de contrôle. Cependant les produits parapharmaceutiques et certains médicaments n'ont pas d'étiquette de prix. C'est le client pharmacien lui-même qui fixe son prix de revente.

- *Le contrôle*

C'est la phase la plus importante de la chaîne car elle consiste à voir de façon nette et précise les produits qui ont été collectés. Pour le contrôle il faut :

- Vérifier s'il n'y a pas de discordance entre le BL et le bon de commande client (numéro client, numéro bon de commande...);
- Ecrire le numéro du BL sur le bon de commande, de même que le nom du contrôleur ;
- Vérifier la qualité et la date de péremption des produits à livrer ;
- Vérifier les caractéristiques du médicament (dosage, colisage par boîte, poids...);
- Compter le nombre d'unités pour chaque ligne de produit en se référant au bon de livraison ;
- Ranger les produits dans des cartons ou barques avec les étiquettes et le BL ;



- Ecrire sur les cartons le numéro du BL, le nom de la pharmacie et le nombre de colis de la commande (***Voir annexe 6***)
- Donner les colis à la partie expédition. (***Bibliographie 3***)

### ***2.5. Présentation du processus de gestion de stock***

Elle est gérée par une équipe de trois personnes qui se charge du contrôle des réapprovisionnements déclenchés par le système AS400, de la codification des produits et de la gestion de contrôle de conformité de stock zéro ou du stock négatif.

#### *- Le contrôle du stock*

Il peut être défini comme étant l'ensemble des processus qui permettent l'approvisionnement, le stockage et l'accessibilité des items. Le but est d'assurer leur disponibilité tout en minimisant le coût du stock. En pratique, le contrôle du stock couvre divers aspects, incluant la gestion du stock (toutes les opérations sur le stock doivent être prises en compte par AS400) ainsi que le suivi de la quantité, de l'emplacement des items et de l'optimisation des stocks et des coûts (tels que les coûts de possession et les coûts de rupture).

Le gestionnaire se base sur le seuil de réapprovisionnement (SR) pour effectuer certaines opérations. Celui-ci correspond au niveau de stock qui déclenche l'achat d'une quantité prédéterminée de stock de réapprovisionnement. Lorsque le seuil est bien calculé et utilisé, il génère des commandes de stock de façon à s'assurer qu'il n'y a aucune interruption dans les activités d'exécution tout en réduisant la quantité totale de stock. (***Bibliographie 6***)

Avec le système AS400, le gestionnaire a une vue d'ensemble sur les différents traitements qui se font. Ce système est en mesure de suivre le niveau de stock, les erreurs de transfert, les ruptures de stock et le stock négatif disponible au Lot 104, au Lot 102 et à Tamba.

#### *- La codification des produits*

Les produits sont codifiés afin de permettre une bonne organisation du stock, ce qui a une incidence positive sur toutes les activités menées dans les installations. La codification permet un contrôle du stock en temps réel. Il est possible de connaître le nombre exact de produits en stock à tout moment. Ainsi, le gestionnaire peut toujours être au courant de l'état du stock.

#### *- La gestion des contrôles de conformité*

Ce sont des tâches journalières effectuées par les gestionnaires de stock pour vérifier si tous les produits codifiés dans le système se trouvent à leur code géo. Parallèlement, ils vérifient aussi les produits dont les dates de péremption sont proches, les doublons et les produits flottes (produits non codifiés mais se trouvant quand même dans les rayons).

## ***2.6. Présentation du processus de distribution***

La gestion des expéditions est une étape essentielle dans la supply chain. Etant le dernier maillon de la chaîne, elle ne doit surtout pas être négligée car elle influence le niveau de satisfaction du client. En effet la qualité de service et l'expérience de livraison (respect des délais et du lieu, possibilité de solliciter une deuxième présentation en cas d'absence...) sont des facteurs clé de la satisfaction client. (*Bibliographie 7*)

Le service expédition a pour mission de vérifier la conformité des produits envoyés et contribue à réduire le nombre de retours d'articles. Il est aussi chargé de :

- Contrôler la commande
- Faire l'étiquetage
- La documentation pour le transport du chauffeur et la livraison
- Signer certains documents pour les expéditions

### *- L'étiquetage*

Il permet au livreur et aux officines de reconnaître la commande sans pour autant déballer le colis pour vérifier le bon de livraison. Il sert donc d'identification rapide. Pour obtenir l'étiquette, il y a un processus à suivre :

1<sup>ère</sup> étape : récupérer le colis (avec le bon de commande déjà validé et contrôlé) de la table liant la salle de contrôle et le service expédition

2<sup>ème</sup> étape : prendre le bon de commande dont le contrôleur avait inscrit le numéro de BL et ses initiales

3<sup>ème</sup> étape : passer à la validation en machine sur AS400

4<sup>ème</sup> étape : renseigner respectivement le numéro du client, le numéro du BL, le nombre de colis de la commande, le code contrôleur comportant trois lettres et le code livreur par défaut comportant aussi trois lettres

5<sup>ème</sup> étape : après la sortie de l'étiquette correspondant à la commande validée, coller l'étiquette sur le colis

6<sup>ème</sup> étape : ranger le colis selon sa destination

En effet, le service expédition est divisé en différents compartiment pour le rangement des colis (banlieue 1, banlieue 2, ville, Thiès, Mbour...) de telle sorte que pour chaque tournée, le livreur saura où se diriger (**Voir annexe 7**). L'organisation des tournées suit celle de la collecte (préparation de commande).

- *Le suivi des commandes*

Chaque commande a son heure de sortie, de même chaque tournée à son heure de départ. Pour plus d'efficacité dans la livraison, les commandes peuvent être vérifiées dans le système (quand il a été lancé, l'heure exacte). On peut voir sur AS400 :

- les commandes en instances (non encore contrôlées) ;
- les commandes qui sont en phase de contrôle ;
- les commandes déjà contrôlées ;
- les commandes déjà livrées.

- *La livraison*

Elle indique le moment où le fournisseur livre la commande au demandeur. La livraison des médicaments doit permettre le maintien de la qualité pharmaceutique des produits en garantissant notamment que l'intégrité du conditionnement soit préservée, et en permettant le maintien des températures pour les produits thermosensibles.

A DUOPHARM, avant la livraison, le chauffeur doit avoir à sa disposition tous les éléments nécessaires à la livraison notamment :

- la liste des pharmacies par tournée (contrôlée et signée par le responsable des expéditions) ;
- la feuille d'expédition si toutefois certains colis doivent être expédiés ;
- le carnet de facture à encaisser pour le paiement au comptant des officines ;
- les factures s'il y a facturation durant la quinzaine du mois en cours.

Lors de la livraison, chaque livreur a son itinéraire selon sa tournée pour être plus efficace malgré les embouteillages. Arrivée chez le client, le livreur doit être respectueux, présentable et efficace aussi. A ce niveau, le gérant de la pharmacie ou tout autre agent habilité doit vérifier :

- la conformité du bon de commande (BC) et du bon de livraison (BL) : adéquation entre les produits commandés et les produits (quantité, forme, dosage, prix des produits) ;
- les dates de péremption.

Après vérification, le gérant de la pharmacie doit émarger et cacheter sur la liste des pharmacies par tournée à la ligne correspondant à sa pharmacie. Si toutefois il y a lieu de retour, le gérant le donne au livreur. Une fois de retour sur site, le livreur se doit de prélever le kilométrage, de remettre au responsable la liste des pharmacies par tournée cachetée et signée et remettre les produits retournés au responsable chargé des retours.

- *La remise en stock des retours et le redressement des produits escamotés*

Cette partie est en générale gérée par le service qualité. En effet, certaines officines refusent les produits escamotés. De ce fait, l'ensemble de ces produits sont récupérés par le service pour faire un redressement si possible et les remettre en rayon ou les vendre au personnel qui en aura besoin.

Pour la remise en stock, il suffit d'aller dans le système, saisir le nom du produit (sa désignation), chercher son code géo et aller le remettre à sa place. (***Bibliographie 3***)

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE**

## **CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats de nos recherches sur le terrain dans la première section. La deuxième section sera réservée aux interprétations des résultats obtenus et aux recommandations pour une meilleure gestion.

### **Section 1 : Présentation et analyse des résultats sur le terrain**

Nous avons administré un guide d'entretien afin d'avoir des réponses à notre question de recherche. Au terme de notre étude de terrain nous avons relevé divers facteurs concourant à la chute des performances de l'entreprise. En effet, DUOPHARM joue un rôle important dans le secteur pharmaceutique privé au Sénégal. Pour le bon fonctionnement de son entreprise, elle se doit de réunir toutes les exigences opérationnelles et structurelles pour optimiser le fonctionnement de son système de production. Les exigences opérationnelles et managériales sont, entre autre, les politiques d'approvisionnement et de stockage, l'entreposage et la distribution, notamment l'optimisation des tournées de distribution. Cependant, nous avons constaté pendant notre descente sur le terrain certaines difficultés que l'entreprise devra prendre en charge pour une amélioration de son système de fonctionnement.

#### ***1.1. Présentation des résultats***

Les résultats ci-dessous ont été obtenus grâce à des échanges avec le Responsable des Stocks de l'entreprise. Parmi ces difficultés nous avons :

##### ***1.1.1. Une mauvaise technique d'approvisionnement et de réapprovisionnement des produits***

Il ressort de cette étude que l'entreprise DUOPHARM a des problèmes dans sa procédure d'acquisition des médicaments et connaît des ruptures de stock fréquentes du fait de la priorisation des fournisseurs étrangers sur les fournisseurs locaux ; c'est-à-dire que l'entreprise passe des commandes beaucoup plus importantes chez ses fournisseurs étrangers que chez ses fournisseurs qui sont au niveau local, c'est d'ailleurs le premier constat de cette étude. Il y a un long délai entre l'expression du besoin et la livraison, d'autant plus que l'entreprise n'a pas mis en place un stock de sécurité.

Une démarche d'approvisionnement stratégique joue un rôle important dans l'accroissement de l'efficacité et de la rentabilité d'une entreprise. L'approvisionnement des produits

pharmaceutiques au sein de DUOPHARM est géré pour la plupart par les fournisseurs étrangers. Les commandes les plus importantes de l'entreprise sont passées chez ses fournisseurs européens qui sont regroupées à Marine+ qui s'occupe de l'acheminement par voie maritime. Le point positif c'est que les fournisseurs sont tous en Europe et Marine+ a sa plateforme au Havre en France, donc le prix de l'acheminement des produits jusqu'à la plateforme n'est pas élevé. Le choix de ce prestataire logistique qui est en charge de la partie pré-acheminement, est dû au fait que sa plateforme se trouve à proximité d'un port, ce qui contribue fortement à la réduction des coûts. Cependant, cette priorisation des étrangers sur les locaux fait qu'il y a des ruptures de stocks assez récurrentes du fait du temps que prennent les produits pour arriver au Sénégal. Cette fréquence des ruptures de stock engendre une baisse du nombre de clients de l'entreprise.

A DUOPHARM, la demande est déterminée en fonction du seuil d'alerte et des prévisions de vente fixées par le pharmacien directeur. Il est arrivé à certains moments de constater une disparité entre les estimations de vente et la réalité du marché (demandes) qui est due à une mauvaise planification. En effet, en fonction de leurs prévisions et du seuil d'alerte, il arrive souvent que la demande du mois soit supérieure aux estimations de vente. Ceci les amène à refaire une autre commande auprès de leurs fournisseurs. Ce qui augmente encore le temps d'acheminement. Ainsi la méthode de réapprovisionnement qui aurait dû permettre d'identifier les produits à réapprovisionner en tenant compte de l'inspection périodique des quantités disponibles induit ces déséquilibres. De ce fait, le gestionnaire aura du mal à passer une commande d'un volume égal à ce qui a été consommé pendant la précédente période ; ce qui ne facilite pas le regroupement des commandes dans l'optique de réduire les frais fixes.

### *1.1.2. Une préparation des commandes trop longue*

Force est de constater qu'il manque beaucoup de matériels pour la préparation des commandes et le stockage des produits par rapport aux grosses commandes, ce qui contribue au ralentissement des activités de l'entreprise. La réception des produits pharmaceutiques se fait au niveau du Lot 104 et par manque de matériel (transpalette, gerbeur), les équipes sont obligées de marquer des pauses afin d'attendre chacune leur tour pour travailler. Ce qui provoque un ralentissement considérable des activités. Il en est de même pour le Lot 102 où les commandes sont préparées.

### *1.1.3. Des problèmes liés aux installations*

La chambre froide est équipée d'un thermomètre à l'intérieur du magasin et permet de relever la température qui doit constamment se situer entre 2°C et 8°C. Cela permet de régulariser la température afin de pouvoir maintenir toutes les parties de la zone de stockage dans les limites de température requise.

En dépit de cela, l'installation du moteur de la chambre froide pose problème. Son moteur n'est pas tout à fait adapté aux éléments sur place (diamètre des tuyaux différents avec risque de fuite du gaz réfrigérant). De même, les installations électriques sont vétustes et hors normes avec une armoire électrique qui constitue un danger potentiel. Le groupe électrogène mal entretenu, plein de poussière, très sollicité en période de chaleur avec de nombreux délestages est très affecté par la mauvaise qualité de la tension électrique. Par conséquent, la chaîne du froid est constamment rompue et cela affecte le stock.

### *1.1.4. Un manque de matériel de communication*

Nous avons constaté qu'il manquait énormément de matériel de communication. Par exemple, au niveau du Lot 104 il n'y a que deux téléphones, ce qui ne suffit pas pour permettre à l'équipe au rez de chaussée de communiquer avec celle de l'étage surtout lorsque ces derniers sont en pleine activité de manutention.

### *1.1.5. Une insuffisance du parc automobile*

Concernant la livraison, nous avons constaté une insuffisance du parc automobile. L'entreprise dispose d'une flotte de véhicule importante mais pour ses livraisons il n'y a pas assez de véhicules pour effectuer les tournées, ce qui provoque des retards de livraison constants. Après facturation, certaines factures destinées à des officines ont tendance à prendre du retard ou à être oubliée avant d'arriver à destination.

### *1.1.6. Un non-respect des normes de stockage*

Pour la bonne marche d'une entreprise, les produits doivent être bien conservés en respectant un certain nombre de normes mais nous avons noté qu'à DUOPHARM, les magasins ne sont pas bien ventilés. Il y a beaucoup de poussière et de saleté dans les entrepôts. Pour garantir la qualité des produits de santé, il est essentiel de maintenir les conditions de stockage correctes. Les dates de péremption des produits sont fixées sur la base de conditions de stockage idéales et



il importe de préserver la qualité du produit jusqu'à cette date, afin de servir convenablement le client et d'économiser les ressources.

#### *1.1.7. Des ruptures de stocks récurrentes*

Nous avons constaté des ruptures de stocks assez fréquentes. Cela est dû au retard de réapprovisionnement de certains produits qui sont fortement demandés. Ces ruptures répétées ne permettent pas à DUOPHARM de faire des économies d'échelle et aussi de profiter des coûts d'achat traditionnellement faibles. Cela est dû au fait que dans une situation pareille, il est difficile aux fournisseurs de lui faire des ristournes substantielles (crédits fournisseurs). Il y a des problèmes d'incident sur le transport qui peuvent eux aussi entraîner des ruptures de stock. Celles-ci sont dues en partie à des erreurs d'étiquetage, ou à des incidents qui surviennent pendant le transport car la fonction logistique n'est pas au point ; ce qui ne facilite pas la confrontation de l'offre et de la demande, réduisant ainsi la continuité de l'activité. Cela a forcément de nombreuses conséquences pour l'entreprise. Il se trouve aussi que cette situation ne permet pas d'atténuer l'influence des aléas. A ce stade, l'entreprise ne peut se prémunir favorablement d'une hausse des prix des produits à l'échelle internationale, l'empêchant ainsi d'utiliser sa gestion des stocks pour anticiper sur les fluctuations du marché.

#### *1.1.8. Un problème de rangement*

Pour le stockage des produits, on remarque qu'ils sont tous codifiés. Ce qui est une très bonne chose car le gestionnaire peut ainsi être au courant de l'état du stock et être en mesure de localiser et d'expédier rapidement les articles. Nous avons noté des manquements à la procédure de rangement des produits au niveau des Lot 104 et 102.

Il a été noté aussi que même si lors de la mise en rayon les agents doivent respecter l'ordre des péremptions (First In First Out), il arrive parfois que des produits dont la date de péremption est plus éloignée soit plus accessible au prélèvement que ceux dont les sont plus proches.

#### *1.1.9. Des retards de livraison*

Il y a parfois des retards de livraison qui sont dus en partie à des erreurs d'étiquetage (erreurs sur l'adresse de livraison) ou à des incidents qui surviennent pendant le transport (grève,

panne, embouteillages, inondations, etc.). Ceci ne facilite pas la livraison des produits dans certaines zones, et donc ne facilite pas le respect des délais de livraison. En outre, comme nous l'avons si bien constaté tantôt, l'entreprise ne dispose pas d'une grande flotte de véhicules. De ce fait, la durée de la distribution est plus longue et le risque de retard de livraison devient de plus en plus grand. Après la facturation, certaines factures destinées aux officines clientes ont tendance à prendre du retard ou à être totalement oubliées avant d'arriver à destination.

## **1.2. Analyse des résultats**

### **1.2.1. Analyse SWOT**

Identifier les forces et faiblesses, repérer les menaces tout comme les opportunités est devenu un incontournable, voire une étape convenue de la démarche stratégique. Il s'agit en fait de la matrice de SWOT dont l'usage n'est pas si simple que cela. Cette analyse permet de connaître comment améliorer durablement les profits d'une entreprise. Pour notre cas nous allons dégager les grandes lignes de cette étude afin de donner des suggestions pour une amélioration durable des performances de DUOPHARM.

**Tableau 1 : MATRICE SWOT**

<b>STRENGTHS (FORCES)</b>	<b>WEAKNESSES (FAIBLESSES)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe jeune ;</li> <li>- Environnement de travail favorable ;</li> <li>- Complicité avec la clientèle ;</li> <li>- Produits contrôlés qualitativement ;</li> <li>- Codification des produits ;</li> <li>- Fidélité de la majorité des clients ;</li> <li>- Existence d'un système informatique assurant le traitement des commandes, le suivi des stocks et le paiement à la caisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de visibilité ;</li> <li>- Manque de matériels de manutention et de communication ;</li> <li>- Péréemption de certains produits en stock ;</li> <li>- Rupture de stock de certains produits ;</li> <li>- Long processus de traitement des commandes ;</li> <li>- Retards de livraisons ;</li> <li>- Instabilité des consommations moyennes mensuelles.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)</b>	<b>THREATS (MENANCES)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation avec de grands fournisseurs européens ;</li> <li>- Croissance de la demande sur le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médecine traditionnelle ;</li> <li>- Développement du secteur informel ;</li> <li>- Concurrents de taille.</li> </ul>

**Source : Résultat de nos enquêtes**

### *1.2.1.1. Les forces*

L'industrie pharmaceutique est vitale à l'humain afin de sans cesse améliorer son niveau de vie, ce qui en fait un besoin primaire. Ainsi, il s'agit d'un secteur qui ne risque pas de s'effondrer du jour au lendemain. En effet, ce qui fait la force de DUOPHARM est que l'équipe est jeune, donc est plus dynamique et donc est capable d'apporter du changement car ayant des qualités telles que la pensée créative, le goût du challenge et du succès.

L'environnement de travail est propice. Cette ambiance favorise l'estime de soi, la satisfaction et la motivation de chaque employé, ce qui se répercute sur le collectif de travail.

Les produits de l'entreprise sont minutieusement contrôlés par le pharmacien responsable qualité. De nos jours il y a beaucoup de contre façon de plusieurs médicaments et mettre à disposition des médicaments de qualité, efficaces et sûrs afin de garantir la sécurité des populations et leur droit à un accès aux soins de qualité crée une bonne relation entre l'entreprise et ses officines clientes. Le contrôle de qualité est donc un élément incontournable dans le processus de la distribution de médicaments.

Parmi les forces de l'entreprise il a aussi été noté que tous les produits sont codifiés au niveau des aires de stockages. Cette codification présente un avantage incontournable pour l'entreprise car elle contribue à rendre les produits plus accessibles, le gestionnaire peut ainsi être au courant de l'état du stock et être en mesure de localiser et d'expédier rapidement les articles.

Enfin, l'entreprise est dotée d'un système informatique (AS400) qui lui permet d'assurer le traitement des commandes, le suivi des stocks et le paiement à la caisse, simplement et avec beaucoup de sécurité.

Malgré tous les atouts de cités ci-dessus, DUOPHARM, comme toute entreprise, connaît beaucoup de faiblesses.

### *1.2.1.2. Les faiblesses*

L'entreprise connaît plusieurs handicaps dont le manque de visibilité. En effet, DUOPHARM tarderait à prendre en compte le volet digital de son organisation et ne saisit ainsi pas les formidables atouts concurrentiels qu'internet peut lui offrir. Par manque de préparation ou manque de réflexion sur l'utilisation de son outil web, l'entreprise privilégie un site

internet réalisé trop rapidement, sans réflexion marketing en amont, donc pauvre en contenus attrayants et sans aucun outil de promotion.

Il y a un très fort manque de professionnel dans le domaine de la logistique qui freine la marche de l'entreprise et surtout son amélioration parce que la vie et la survie des entreprises et surtout celles dans le domaine de la distribution dépendent totalement de solutions novatrices pour une meilleure compétitivité dans le marché.

L'entreprise manque de matériels de manutention mais aussi de communication qui freine énormément ses activités.

La péremption de certains médicaments en stock constitue un problème aussi. Ceci est dû au rangement des produits.

Les ruptures de stock récurrentes à cause d'une mauvaise estimation du volume de commandes, d'un retard des fournisseurs ou encore d'une mauvaise méthode de réapprovisionnement ont un impact négatif considérable dans la relation entre l'entreprise et ses officines clientes.

Le processus de préparation des commandes prend énormément de temps. C'est le problème du manque de matériels de manutention ou encore celui du manque de matériels de collectes des commandes qui en sont les causes, ce qui n'est pas favorable aux clients.

Les retards de livraison sont également sources du ralentissement des activités de l'entreprise. Les délais de livraison ne sont pas toujours respectés et cela affecte les relations de DUOPHARM avec certains de ses clients, une perte de la majorité d'entre eux peut ainsi en découler.

Une mauvaise estimation du nombre d'unités qui vont sortir du stock sur le mois engendre des erreurs lors du réapprovisionnement. Il peut y avoir un sur-stockage qui augmentera les coûts logistiques ou encore une rupture de stock qui aussi entraînera un accroissement des coûts.

L'entreprise évolue dans un environnement qui lui offre des opportunités pour une amélioration durable de ses activités, mais qui ne manque pas de présenter des menaces face à son existence.

### *1.2.1.3. Les opportunités*

La technologie permet actuellement chaque personne de mieux se prendre en charge et de se soigner. En effet, grâce aux montres connectées et aux Smartphones par exemples, il est de plus en plus simple pour les entreprises de stocker les informations des consommateurs. Cette avancée pourrait servir à la fois aux populations et aux entreprises pharmaceutiques, qui tous les deux gagnent à l'amélioration de la transmission des informations.

L'entreprise est en relation avec de grands fournisseurs stratégiques pour ainsi demeurer rentable et compétitive sur le marché.

La fidélité de la plupart des clients de DUOPHARM lui permet, en effet, d'instaurer une relation de proximité avec ses clients, ce qui accroît leur loyauté envers l'entreprise.

Aujourd'hui, avec l'ambition des Etats pour le contrôle du marché des médicaments et la croissance de la demande, l'entreprise a de réelles opportunités de grandir et de s'implanter partout dans les points stratégiques du pays et dans la sous-région.

### *1.2.1.4. Les menaces*

La population se tourne de plus en plus vers le soin naturel (plantes médicinales) ou la prise de vitamines pour booster la prise de poids. Cela représente une menace pour les entreprises pharmaceutiques. De plus, les consommateurs tendent à s'informer d'avantage sur l'impact de la prise de médicaments régulière pour de « petites maladies » et délaissent ce réflexe plutôt néfaste sur le long terme. Actuellement, une bonne partie de la population a recours aux médecines alternatives (comme l'hypnose dans les pays européens).

L'une des principales menaces de DUOPHARM reste la concurrence. Face à un marché très demandeur en terme de rapidité et d'efficacité, l'entreprise se trouve menacée par des concurrentes qui y sont présentes plus longtemps. Parmi ces entreprises on a LABOREX qui est sur le marché depuis 1949 et la CPHASE (succursale de UBIPHARM au Sénégal) qui y est depuis 1993. Ces entreprises sont très bien installées et ont déjà fait face à la majeure partie des difficultés du marché des médicaments dans le pays.

## **Section 2 : Interprétations et recommandations**

### ***2.1. Interprétations***

Il s'agira ici de regarder de plus près les dysfonctionnements établis dans la section précédente pour les expliquer. De cette réflexion découleront les des recommandations.

Nous avons discerné les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM au niveau de la première partie de notre étude. Les approvisionnements suivent un cycle dans toutes les entreprises. La définition des besoins, de manière générale, est bien organisée dans l'entreprise ; si l'on se réfère à son catalogue de produits. Une large gamme de médicaments et d'autres produits pharmaceutiques a été définie pour répondre aux besoins spécifiques de la population sénégalaise.

L'entreprise s'approvisionne chez beaucoup de fournisseurs au niveau national afin de réduire les coûts liés au transport. Elle possède aussi une liste de fournisseurs à l'étranger à qui elle est fidèle, ce qui lui permet d'acquérir des produits de qualité et à des prix abordables. Cependant la procédure d'approvisionnement à l'étranger n'a pas que des avantages. En effet, il a été noté que l'entreprise passe commande plus à l'étranger qu'au niveau local et le marché européen a une procédure complexe comme nous l'avons vu dans la première partie. Beaucoup de temps s'écoule entre le moment de l'expression du besoin et de la livraison. Donc cette priorisation n'est pas très avantageuse pour DUOPHARM.

Concernant le service exploitation, comme nous l'avons soulevé, l'entreprise dispose d'un entrepôt principal appelé Lot 104 où elle reçoit les commandes et d'un autre entrepôt appelé Lot 102 où la préparation des commandes se fait. Il existe cependant des problèmes car les deux entrepôts font face à un problème commun : les installations. Celles-ci doivent être revues car elles peuvent très vite devenir un danger. Les matériels sont incomplets et ceux qui s'y trouvent déjà sont vétustes. Malgré cela, les techniques de conservation des médicaments sont bien respectées ; les entrepôts sont tempérés et les produits à l'abri de la chaleur, de la lumière et de l'humidité.

Au niveau du Lot 102, la préparation des commandes prend énormément de temps du fait du manque de matériels complets, les commandes sont nombreuses et beaucoup de préparateurs sont dessus mais le problème est qu'il n'y a pas beaucoup de chariots pour les collectes. Ceci est un frein à la bonne marche des activités de DUOPHARM. Les entrepôts ne sont pas

utilisés de façon optimale bien qu'il existe un plan de rangement en fonction du type de produit ; une modernisation semble indispensable.

Le système actuellement utilisé permet un suivi des stocks par la méthode FIFO. Cette méthode garantit que les produits stockés en premier seront aussi les premiers à quitter le stock lors de la passation des commandes. Grâce à ce système, l'entreprise gère son stock et évite les produits périmés mais il arrive que les équipes se trompent dans le rangement et certains produits atteignent leur date de péremption quand même.

La codification des produits est très utile à toutes les étapes de la chaîne logistique. Le gestionnaire peut ainsi être au courant de l'état du stock et être en mesure de localiser et d'expédier rapidement les articles. Les clients, quant à eux, bénéficient des bonnes pratiques logistiques mises en œuvre par l'entreprise et par conséquent de la disponibilité du produits lorsqu'ils vont acheter ou de la réception rapide et sans erreur de leurs commandes en ligne.

Des ruptures de stock assez répétitives ont aussi été remarquées. Les délais de livraison des fournisseurs étrangers sont longues et l'entreprise n'a pas mis en place un stock de sécurité le temps que les produits commandés arrivent. Des retards sont notés entre la réception et la validation des commandes de produits, le contrôle avant validation ne s'effectuant pas dans le meilleur délai. Ceci rallonge la durée de rupture sur les produits concernés.

Enfin, les retards de livraison chez les officines clientes sont dus en grande partie à des erreurs d'étiquetages, des embouteillages ou encore des cas de force majeure.

Compte tenu de toutes ces difficultés que DUOPHARM rencontre, il est nécessaire de proposer quelques recommandations innovantes.

## **2.2. *Recommandations***

### *2.2.1. De nouveaux matériels de manutention et de communication*

Les activités du Lot 104 seraient plus efficaces si le rez de chaussée de même que l'étage possédaient chacun un gerbeur et deux transpalettes pour permettre à chaque équipe (équipe magasiniers et équipe réapprovisionnement) de travailler sans marquer de pause ou attendre que l'autre finisse d'utiliser le matériel. Mettre à disposition de chaque équipe ses matériels complets rendrait ainsi le travail plus efficace et même efficient.

Deux téléphones fixes seulement ne suffisent pas pour permettre à l'équipe du rez de chaussée de communiquer avec celle de l'étage surtout lorsque celle-ci est en pleine activité. Il serait donc plus confortable et efficace de mettre à leur disposition des téléphones portables ou talkie walkie pour qu'elles puissent communiquer sans contraintes.

### *2.2.2. Moderniser la préparation des commandes*

Force est de remarquer que le nombre de chariots utilisés est insuffisant pour le nombre de grosses commandes et pour le nombre des préparateurs de commandes surtout lorsque les deux équipes se croisent l'après-midi. Il faudrait prévoir des moyens plus modernes comme l'usage des tapis roulants traversant tout l'entrepôt afin de faciliter la préparation des commandes.

### *2.2.3. Mieux organiser le stockage*

Afin d'atteindre une gestion efficace des entrepôts, leur organisation matérielle s'impose. Le rangement consiste à ordonner les produits de l'entrepôt et permettre ainsi l'accès facile et rapide des médicaments et aussi une bonne visibilité. Il suppose le regroupement des produits pour éviter les confusions lors des sorties et des contrôles. Ainsi, au magasin, les produits seront rangés suivant la nomenclature, la caractéristique d'achat et de consommation. La nomenclature permet de regrouper les produits par famille. Le regroupement peut également se faire selon le conditionnement (les produits injectables, les comprimés). Il faudrait aussi insister sur la méthode de rangement FIFO afin que les équipes de rangement ne l'omettent pas.

### *2.2.4. Eviter les ruptures des stocks*

DUOPHARM ne disposant pas d'une bonne visibilité sur les demandes futures, elle devrait anticiper en se basant sur des prévisions antérieures de vente et les demandes réelles qu'elle a eues à une période donnée. Ceci lui permettrait de déclencher ses commandes au bon moment et ainsi éviter les ruptures de stock ou de faire attendre ses clients.

Pour éviter les ruptures de stock, l'entreprise pourrait arrêter de prioriser les fournisseurs étrangers sur ceux locaux. Elle pourrait passer plus de commandes au niveau local (à la PNA par exemple), ce qui lui permettrait de réduire considérablement ses coûts logistiques.



Le stock de sécurité est très important pour éviter les ruptures de stock. S'il y a un retard de livraison de la part du fournisseur, il faut disposer d'un bon stock de sécurité pour tenir le temps que les produits commandés arrivent.

#### *2.2.5. Améliorer et augmenter leur visibilité*

Améliorer la visibilité de l'entreprise contribue également à sa prospection : en effet, ils auront beaucoup plus d'opportunités de trouver de nouveaux prospects si son activité est facilement détectable sur le web.

#### *2.2.6. Mieux organiser l'expédition des commandes*

Pour éviter le retard ou l'oubli des factures destinées aux officines clientes, les responsables pourraient insérer dans le système une colonne pour les factures ayant comme désignation « Fact » (*voir annexe 7*) sur la liste des pharmaciens par tournée pour permettre aux livreurs de ne plus les oublier et d'avoir une traçabilité, ainsi le service comptable aura un aperçu sur les pharmacies qui ont reçu ou non leur facture.

#### *2.2.7. Une amélioration des conditions de travail du personnel*

Une entreprise ne doit pas perdre en vue les acteurs qui concourent à l'aboutissement de ses différentes activités. Les employés doivent travailler dans des conditions optimales et avoir tous les outils nécessaires pour exécuter les tâches qui leur sont assignées en vue d'accroître leur productivité. De ce fait, DUOPHARM devrait climatiser tous les bureaux et ainsi améliorer les conditions de travail de son personnel.

#### *2.2.8. La formation du personnel*

La mise en place des programmes de bonne formation du personnel serait une bonne initiative pour le personnel dans l'organisation du travail, d'impliquer tout le personnel dans l'organisation de toute la chaîne logistique afin d'identifier ce qui freine les performances et établir un plan de carrière pour motiver le personnel.

#### *2.2.9. Le respect des délais de livraison*

Les délais de livraison peuvent être respectés si l'entreprise travaille avec des professionnels de la logistique.

### *2.2.10. L'adoption d'une bonne méthode de réapprovisionnement*

Il existe plusieurs méthodes de réapprovisionnement à savoir : réapprovisionnement à date fixe et quantité fixe, réapprovisionnement à date fixe et quantité variable, réapprovisionnement à date variable et quantité fixe, réapprovisionnement à date variable et quantité variable. Chacune de ces méthodes a ses avantages et ses inconvénients. L'entreprise devrait adopter celle qui lui convient le mieux afin d'optimiser ses réapprovisionnements et ainsi mieux gérer son stock.

## CONCLUSION

Le secteur pharmaceutique sénégalais est constitué de nombreux acteurs qui ont pour mission, 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 accessibles à toutes les couches sociales et de garantir leur qualité.

Notre étude portant sur « l'Analyse de la chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques : cas de DUOPHARM » nous a permis de mieux comprendre cette activité et les mécanismes que déploie cette entreprise pour s'approvisionner en produits pharmaceutiques.

Pour l'entreprise, il s'agira de se préoccuper du futur en prenant en compte un nombre croissant de variables : problème d'approvisionnement, diversité des canaux de distribution, rupture de stock, coûts croissants de l'énergie et prise de conscience de l'enjeu que constituent le développement durable et la responsabilité de l'entreprise pour l'atteindre, notamment sa responsabilité sociale.

Pour le cas de DUOPHARM, cette responsabilité consiste à assurer l'approvisionnement du pays en apportant aux pharmacies tous les produits pharmaceutiques dont elles ont besoin pour satisfaire la demande de la population en termes d'accessibilité géographique et financière.

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

L'analyse de la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM nous a permis d'affirmer que la tenue et la gestion du système d'approvisionnement sont exclusivement commerciales ; c'est-à-dire sans transformation du produit. Cela consiste à organiser un flux d'entrée compatible avec un flux de sortie en tenant compte de l'objectif de niveau de service et les ressources financières de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'avoir une connaissance parfaite des produits à gérer, de choisir une méthode, de mettre en place les moyens nécessaires à la satisfaction de ces exigences.

Au sortir de notre étude, nous pouvons dire que DUOPHARM SA jouit d'une qualité peu acceptable de la gestion de sa chaîne d'approvisionnement car il a été noté beaucoup de manquements qui sont très importants dans une chaîne logistique. Sa chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques nécessite des améliorations afin d'être la plus optimale possible.

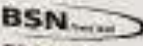
A cet effet, nous avons proposé une liste de recommandations assez innovantes pour contribuer à l'optimisation de toute la chaîne logistique de cette entreprise.

Il est également à noter l'insuffisance des infrastructures sanitaires existant sur le territoire national. Ce qui rend difficile l'accès des populations à des soins de santé de qualité. Ainsi que l'insuffisance du personnel de santé qui favorise le manque de qualité de soins administrés aux patients.

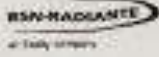
L'amélioration du système national d'approvisionnement est possible, elle ne dépend essentiellement que de la volonté de l'Etat et des partenaires de développement sanitaire. La maîtrise du circuit d'approvisionnement en médicaments de qualité, efficaces et à des prix abordables reste une nécessité vitale pour le bénéfice de la santé des populations.

ANNEXES

Annexe 1 : Facture



**BSN**  
BENEFICIAIRE



**BSN-MADAGASCAR**  
a l'unité commerciale

DPT 2226220

**Facture**

Adresse de facturation: 4111478

DUOPHARM  
DISTRIBUTION PHARMACEUTIQUE  
LOT 102 JIK SONER SOCIÉA  
DAKAR - SENEGAL

Facture no: 1000102247  
Date facture: 23 07 2016  
Numéro: 4121824  
Livraison: MARINE PLUS - INTERMEDI COMIT  
Vie: BANDEOULE  
Virement bancaire  
Date d'échéance: 31.10.2019

03/10/19

Code Article	Description	Qte	P.U.	Montant net	TVA %
Vente commerciale 8888 du 11.06.2015 l'exp 20000000 du 23.07.2019					
7342241	ACTIMOVE GONUSTEP M Code Douanier 63078310	6	28,201	169,21	
7828802	ACM TALOVOD 2x27CM 3 INT. RLUPPR Code Douanier 63078510	6	10,497	62,98	
7828801	ACM TALOVOD 21x24CM 2 INT. RLUPPR Code Douanier 63078510	3	10,487	31,46	
7189516	BRLATRO 2x15 UNIT. MET Code Douanier 30050559	700	0,730	511,00	
7189519	BRLATRO 2x15 UNIT. MET Code Douanier 30050559	1,320	1,000	1,320,00	
7189520	BRLATRO 2x20 UNIT. MET Code Douanier 30050559	3,020	1,260	3,805,00	
7235402	CRISTODAN LITE 1024 X 488 Code Douanier 30050605	420	0,488	192,78	
7184000	HYPRAC 35X 100M AV Code Douanier 30051000	1,500	1,336	1,842,00	
7144200	HYPRAC 108 X 100M Code Douanier 30051000	2,430	3,490	8,490,40	
7144200	HYPRAC 55X100CM AV Code Douanier 30051000	340	2,882	980,88	
7148204	SOPHANI PLUS 2 TM X T.80CM Code Douanier 30052010	108	3,599	42,01	
7148201	SOPHANI PLUS 2 TM X 10CM Code Douanier 30052010	1,440	0,510	724,32	
7253004	CUTIMED CLASSIC 1428X40CM BTE 10 Code Douanier 30052050	150	6,780	1,017,30	
7251002	CUTIMED GEL sterile 25 G Code Douanier 30049000	80	2,387	189,36	
7202504	INAGRY HYDROFUSE 10x10 Code Douanier 30052050	300	6,750	2,011,50	
7235704	Leukoplast 5 Strickles Perf Code Douanier 30051000	80	2,665	213,20	
7235700	Leukoplast 5 Strickles Perf Code Douanier 30051000	400	4,825	1,930,00	
7235710	Leukoplast 5 Strick 25 PD Code Douanier 30051000	48	0,824	39,55	
7235714	Leukoplast 5 Strick 25 PD Code Douanier 30051000	182	0,714	131,06	
7185009	TRANSPOUR DEX-DALCOLOD 400ml Code Douanier 30046640	120	4,840	484,80	
7184404	TRANSOPLAST ADHESIF ADULTE Code Douanier 30051000	48	6,501	312,45	
7155400	TRANSOPLAST ADHESIF ENFANT Code Douanier 30051000	80	5,225	418,00	
7206004	TRANSOPLAST 2,5X10 HS AV CS Code Douanier 30051000	660	3,263	2,154,18	
7205002	TRANSOPLAST 2,5X10 HS AV CS Code Douanier 30051000	1,000	2,182	2,182,00	

Montant 37.738,19 EUR

BSN-MADAGASCAR SAS - Société privée - SAS au capital de 200 000 000 - Siège social: 17 Boulevard Desseines 12108 LB 92485  
 Demeuré: Tel: 02 43 53 42 43 - Fax: 02 43 53 42 41 - Compte Client: Tel: 021 218 200 - Fax: 02 78 01 23 21 - Internet: www.bsn-madagascar.com  
 RCS LE MANS 882 038 518 - TVA: FR02 882 038 518 - Numéro de statut: 3 à la base de l'impôt sur le revenu - Immatriculation: 40 500 - 520 000 000  
 LA RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR - ACCORDÉ PAR LE MINISTRE DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES ET DU COMMERCE - DÉCRET N° 101/2004/MAG - DU 15 JANVIER 2004  
 COMMERCE PARIS 12007 00001 8941182180 02 - SIC: 50649999 - SIRET: 8941182180 0001 1124 0018 0002

Annexe 2 : Liste de colisage

**BSN** *pharmaceutical*

**Liste de Colisage**

N° 1087208  
Date: 23-07-2019  
PAGE: 1/1

**Client:** Pharmacie  
S. CHAHINE  
15 RUE BOULEVARD D'ALGER  
BOITE 101 ALGER ALGERIE  
ALGER ALGERIE  
01034

**Adresse de Livraison:**  
Société Pharmacie  
2001 BOULEVARD D'ALGER  
ALGER ALGERIE

**Expéditeur:**  
Société Pharmacie  
2001 BOULEVARD D'ALGER  
ALGER ALGERIE

**Destinataire:**  
Société Pharmacie  
2001 BOULEVARD D'ALGER  
ALGER ALGERIE

Ref: 01034001 Ref: 20190723 Valeur: 11.885.000

Colis	Contenu	Qté	Unité	Description	Poids brut	Poids net	Vol. brut	Vol. net	Date
Produit	IPSC			Description					
0000	20	80	1.490 PC	12880-0001-00 HYPERKIN 128 X 128 X 128	100,00	140,00	4700000	000	01.08.2019 - 11.08.2019
0000	27	24	V. 700 PC	71440-0002-00 HYPERKIN 128 X 128 X 128	118,23	117,60	4700000	0000000	01.04.2024 - 14.05.2019
0000	24	5	120 PC	71985-0003-00 ORLATON 128 X 128 X 128	270,70	348,24	4700000	011	01.08.2019 - 18.08.2019
0000	27	24	V. 700 PC	71440-0002-00 HYPERKIN 128 X 128 X 128	118,23	117,60	4700000	0001000	01.04.2024 - 14.05.2019
0000	24	5	120 PC	71985-0003-00 ORLATON 128 X 128 X 128	270,70	348,24	4700000	011	01.08.2019 - 18.08.2019

Annexe 3 : Bon de réapprovisionnement

PAGE 12  
19/09/01

DUOPHARM AGENCE CENTRALE  
3/05/2001  
GESTION DU REAPPRIH DU LOTISSA VERTICATIVE

LOTISSA N°ARTI	LIBELLE	EDLISINCAP	UNITE	LOTISSA
1E5A394	010334/BIERKIDOL CPR 200MG 1L30	120	0	001142
1E5A405	701212/COUCHE AD HUGOLO MEDIM BTE30	4	1	022E07
1E5A501	013313/PIVANTHE MOND 30 CR EPE BT/35	12	11	09C305
1E5A703	013547/ZEMER CPR 400MG BT1	200	2	1ED306
1E7A502	702510/COUCHE AD ETAPY HANG 110-150CM BT2	8	2	0MH103
1E7B106	601867/VICHY DEO AERO APT TRANSF 125ML	6	3	022M74
1E1B403	602057/INM CPR N°37 FL150ML ARNONE CODE	12	0	023A44
1E1B404	602057/SALVATIS LOT FL125ML	25	0	01C402
1E1B701	601977/ELLE TEST PTE/1 TEST GROSSESSE	216	1	078403
1E2B103	011576/PINKOO GRIPPE MATTER FL120ML	60	7	022E08
1E2D501	014161/BILLOWAL 100MG SUPPO BT10	60	1	09D509
1E2E701	010594/HA SOL BT1 200ML FL30ML	120	1	021T50
1E2E702	015206/NO DPA FORTE BOND CPR BT20	160	1	12D106
1E3D301	010514/FLAGENTYL CPR 500MG BT4	200	0	09D107
1E3E502	602141/EAU OXYGENEE 10VDE 250ML 0210	24	1	02E508
1E3R105	600507/ADDONEM LAIT HYDRAT 200ML	12	1	022Y30
1E3E601	701995/FLW92H00 BENOUIL GIBSE N 002083	12	0	09H502
1E3E701	702241/ROLICARE MUR SLIP NUIT L (100-150) COTON SUPER	1	8	022F60
1E4B006	015136/RESTRIVA 500MG A.1047 5ML 8/0	150	1	09C502
1E4B201	501118/HEILE CAPTARE 10% FL125ML	25	0	022H47
1E4B502	500115/PADUAT XI LOT 100ML BT1	24	1	022V49
1E4B402	701826/ILIC LIA ATTACHE SUJETTE TISSU	24	0	022Y41
1E4B403	014376/HA SOL DECANIAS SOL INF 1ML BT/5	120	0	021K53
1E5B301	202105/HEXIDENT PRO COMPLET CONFORT TB478	6	6	022E66

Annexe 4 : Bon de commande

Client : 1173 PHOIE DAROU HABINI  
DR NDIAYE PAPA NDIRICK

Page : 1

COMMANDE Date  
324699 31/07/2019

MAKAR CT-128

opérateur : WEB/WEB Heure : 23:51:27 Ref de Cde :

Code Dec	D.T.P.	Désignation Article	Un	Quantité
02. R. C11	3582940039685	LANTUS SOLOSTAR 100U/M INJ 3M L B/S	UNI	1
02. 1. T1A	3587090002522	GARDENAL 10MG CPR-8785	UNI	2
02. 1. T55	3400932722426	LARGACTIL 400 (M-25MG) 8ML 875	UNI	2
02. 2. B29	4704638	DSN TENOPLAST 60X2,50M	UNI	6
02. 2. P16	3596490000066	RORE CAVALIL 8AV SURBR PACN 150	UNI	1
02. 2. P27	3401360009114	TALD OFF CPR BY PDHEUSE 1206	UNI	1
02. 2. Z89	0200065000337	BLEU DE METHYLENE 1X FL 50ML 01	(IN)	1
02. 3. K35	7640128012979	BACTRIM CPR PURT 8710	UNI	1
03. A. 202	3410500	SAINT BERNARD BRUME TB 489	UNI	2

Numéro BL : 206512

Code contrôleur : AMO

POIDS :	1082,400
VOLUME :	3980,714
NBRE ARTICLE :	17

COLLECTEUR : [Signature]

CONTROLEUR : [Signature]



Annexe 5 : Bon de livraison

Page : 1

**DUOPHARM**  
Distribution Pharmaceutique

**Agence de Dakar et Siège Social**  
Sita 102 J/ C 5000151477  
BP 18 421 Dakar Foyouh  
Standard : +221 33 863 03 22  
Commandes : +221 33 869 25 20  
SAV : +221 33 31 17 30 40  
88 skoptamar@duopharm.sn

**Agence de Tambourouba**  
Quartier Doyahou, Fatick  
BP 288 Tambourouba  
Standard : +221 33 381 20 30  
Commandes : +221 33 381 20 31  
Fax : +221 33 381 30 72  
agence.tambourouba@duopharm.sn

**DUOPHARM AGENCE CENTRALE**  
PHOIE DANKOU HABIBI  
DK NDIAYE PAPA NDIACK

9999 DAKAR CT122  
Tel:  
**BON LIVRAISON**

Date	Client	BL N°	Seq.
1/08/2019	1173	2069121	22

Tournée : 122 DAKAR GRAND YOFF CT122  
Ref de Cde:

Heure de Bloc : 14:55:07

CIF	Designation Article	Qté Cde	Qté Liv	Tab	Px Public	Px Cession	Rem %	TVA	Montant HT
<b>SUITE A LA COMMANDE NO 324699 DU 31/07/2019</b>									
7840125012970	BACTRIM CPR FORT BT10	1	1	A	2481	1764			1.764
0200005090897	BLEU DE METHYLENE 1% FL30ML OUI	1	1			420			420
4704838	BSV TENSOPLAST 6CMX2,50M	6	6			1973			11.838
3587351002522	GARDENAL 11MG CPR BT00	2	2	C	722	657			1.314
3082910099656	LANTUS SOLOSTAR 100U/ML INJ 3M L B5	1	1	A	19000	17372			17.372
3400332722420	LARGACTIL AMP IM 2MG 0ML BT5	2	2		7028	4995			9.992
3415500	SAINTE-BERNAUD BAUME TB 40G	2	2		1197	851			1.702
3401363206114	TALC OFF CPR BT POREUSE 10CG	1	1			1644		1	1.644

Base HT	Code	Taux	Montant TVA	Cumul Total	Volume	Qté	Total HT	Total TVA	Total TTC
44.402	3	0	0	1082.400	2000,715	16	46.045	298	46.342
1644	1	10.00	250				16.295	1629	17.924
							<b>Total HT</b>		<b>46.342</b>
							<b>Total TVA</b>		<b>298</b>
							<b>Total TTC</b>		<b>46.640</b>
							<b>Net à Payer</b>		<b>46.640</b>

Société Anonyme à voie close - Capital autorisé de 1000000000 F.C.F. - Siège social : 102 J/ C 5000151477 - Dakar Foyouh  
N° de Web : 00002000151477 - R.C.M. : 14473 - R.A.F. : 84206  
Comptes bancaires : CDBP - IMB1111011 0000002715 98 - BIC : 28010 01521 11904 48991 90 - CBAD - 09012 01001 0001 1106001 45 - CDBP - 09012 01001 0001 1106001 45

Annexe 6 : Collage d'étiquette sur le colis



Annexe 7 : Liste des pharmaciens par tournée

15049  
 2019  
 DATE: 22/08/2019  
 10:34:11

**DUOPHARM SA**  
**CONTRÔLE EXPÉDITION**

LISTE DES PHARMACIENS PAR TOURNÉE

DIRECTEUR : IBRAHIM MICHEL BHO

TOURNEE : IBRAHIM MICHEL BHO ET ASS

REF. RL	NOM PHARMACIEN	PROFIL	NR COLLE	CONSEIL	TRIG. FACT
221573	CHERIF ISSA HA	NL	001		CH
221574	CHERIF ISSA HA	NL	001		CH
221752	OU STAGE LAFELD BOGAR DE	NL	001		CH
X 221761	EL HADJI SAOAR DIA DHA		001		CH
X 221767	HAPE DIARRA TOUSSO DHA		001		CH
221769	BOUMPE TYRAN	NL	001		SS
X 221770	BAROBA FSI SIFRIN		001		CH
221784	TERKOUH	NL	001		CH
X 221771	VIGINE		001		CH

TOTAL COLLE : 000012

## BIBLIOGRAPHIE

1. Gérard CLIQUET, André FADY & Guy BASSET. *Management de la distribution* (2<sup>e</sup> édition), Dunod, 2006
2. Yves PIMOR. *Logistique : production, distribution, soutien* (5<sup>e</sup> édition), Dunod, 2010
3. Amar Mamadou ANNE. *Chaîne d'approvisionnement et de distribution de produits pharmaceutiques au Sénégal : cas d'ECOPHARM* (Mémoire Master 1), Transport Logistique, Supdeco Dakar, 2010/2011
4. United States Agency for International Development et Ministère de la Santé et de l'Action Sociale. *Evaluation du secteur privé de la santé au Sénégal à travers quelques exemples d'offres de produits et de prestations de services* (Rapport d'évaluation), 2016
5. Rémy LE MOIGNE. *Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente* (2<sup>e</sup> édition), Dunod, 2017
6. Rokhaya DIAGNE. *Logistique d'entreposage et de distribution de produits pharmaceutiques à DUOPHARM SA* (Rapport de stage), Centre de Formation aux Métiers Portuaires et à la Logistique (CFMPL), 2018/2019
7. Emmanuel Joël G. DANMADOU & Gaston KOHO. *Contribution à l'amélioration de gestion des stocks de produits pharmaceutiques à la centrale d'achat des médicaments essentiels et consommables médicaux* (Mémoire Licence 3), Université de Parakou, Bénin, 2019
8. Serigne Falilou FAYE. *Analyse des opérations de manutention du terminal roulier du port de Dakar : cas de Dakar Terminal* (Mémoire Licence 3), Transport Logistique, Supdeco Dakar, 2020/2021

## **WEBOGRAPHIE**

1. <https://www.ietp.com/fr/content/duopharm>
2. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/acheter/chaine-approvisionnement-gestion-strategique>
3. <https://www.shopsplusproject.org>
4. <http://mediatheque.supdeco.sn>
5. <https://scholar.google.com>

## GUIDE D'ENTRETIEN

**Sujet de mémoire :** Analyse de la chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques : cas de DUOPHARM SA

Dans le cadre de nos recherches sur thème portant sur l'analyse de la chaîne d'approvisionnement de produits pharmaceutiques à DUOPHARM, nous sommes amenés à étudier les difficultés liées à la performance de sa chaîne logistique. De ce fait, dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons élaboré un guide d'entretien dans le but de voir comment rendre optimale la chaîne d'approvisionnement de DUOPHARM.

<b>Entreprise</b>	DUOPHARM SA
<b>Prénom</b>	Pape El Hadji
<b>Nom</b>	NDIAYE
<b>Poste</b>	Responsable des stocks
<b>Contact</b>	77 624 19 80

### Questions / Réponses

**1. Quels sont les choix stratégiques opérés par votre entreprise en matière de logistique ?**

*Réponse :* Le choix de plusieurs fournisseurs qui se trouvent tous en Europe pour réduire les coûts du transport ;

*L'entreprise a subdivisé son lieu de stockage en deux entrepôts : un pour le stockage et un autre pour la préparation des commandes ;*

*La codification des produits au niveau des lieux de stockage afin de permettre une bonne organisation du stock, ce qui a une incidence positive sur toutes les activités menées.*

**2. Comment l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques sont organisés au sein de votre entreprise ?**

*Réponse :* Le pharmacien responsable des achats et approvisionnement passe commande grâce à la liste des produits à commander qui est automatiquement générée par le système informatique dont les bases de données sont alimentées en temps réel. Pour les fournisseurs locaux, la gestion des commandes se fait manuellement. Les fournisseurs, tous en Europe,

XIX

*livrent les produits à Marine+, une agence de transit qui a sa plateforme au Havre en France, qui va s'occuper de l'acheminement jusqu'au Port de Dakar. Une fois les commandes arrivées au port de Dakar, après réception des documents visés par le Conseil Technique Appliqué (COTECNA), le chargé du transit effectue les formalités douanières. Arrivés à l'entreprise, on procède au dépotage et à la vérification des produits. Les produits sont réceptionnés au niveau du Lot 104 où ils vont être stockés et lorsqu'il y a commande ils sont directement amenés au Lot 102 où ces commandes vont être préparées et contrôlées. Enfin le service expédition vérifie la conformité entre les produits envoyés et les commandes, fait l'étiquetage, signe certains documents pour les expéditions et commence la livraison au niveau des officines.*

**3. Quelles sont les contraintes majeures liées à la chaîne d'approvisionnement des produits que votre entreprise rencontre ? (quelles peuvent être les causes de ces problèmes identifiés ?)**

*Réponse : Les longues ruptures de stock à cause de la priorisation des fournisseurs européens sur les locaux, le manque de professionnels dans le domaine de la logistique, le manque et la vétusté des matériels, les retards de livraison à cause des oublis des factures ou encore des embouteillages.*

**4. Comment les stocks de médicaments sont-ils gérés ?**

*Réponse : Elle est gérée par une équipe de trois personnes qui se charge du contrôle des réapprovisionnements déclenchés par le système AS400, de la codification des produits et de la gestion de contrôle de conformité de stock zéro ou du stock négatif.*

**5. Quel pourrait être le problème majeur qui empêcherait votre entreprise de satisfaire les exigences des clients ?**

*Réponse : Les ruptures de stock fréquentes, l'heure à laquelle certains clients passent leur commande (le jour même), les embouteillages.*

**6. Quelles sont les normes et réglementations respectées au niveau de l'entreprise ?**

*Réponse : Guide des Bonnes Pratiques de Stockage et de Distribution N° 09/2010/CM/UEMOA*

**7. Quels sont les fournisseurs de l'entreprise ?**

*Réponse : PNA, INSTITUT PASTEUR, AVENTIS-PHARMA, PFIZER, SANOFI et EURIMEX PHARMA*



## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SOMMAIRE .....	III
LISTE DES ABREVIATIONS .....	IV
FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTREPRISE .....	V
RESUME .....	VI
ABSTRACT .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE.....	5
Section 1 : Présentation de DUOPHARM SA .....	5
2.1. <i>Historique</i> .....	5
2.2. <i>Organisation générale de l'entreprise</i> .....	6
2.2.1. Organigramme de DUOPHARM .....	6
2.2.2. L'environnement de DUOPHARM .....	7
Section 2 : Les activités de DUOPHARM SA .....	9
2.1. <i>Présentation du processus d'approvisionnement</i> .....	11
2.2. <i>Présentation du processus de réception des marchandises</i> .....	11
2.3. <i>Présentation du processus de stockage</i> .....	13
2.4. <i>Présentation du processus de préparation des commandes</i> .....	15
2.5. <i>Présentation du processus de gestion de stock</i> .....	17
2.6. <i>Présentation du processus de distribution</i> .....	18
CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE .....	19
Section 1 : Présentation et analyse des résultats sur le terrain .....	19
1.1. <i>Présentation des résultats</i> .....	19
1.1.1. Une mauvaise technique d'approvisionnement et de réapprovisionnement des produits .....	19
1.1.2. Une préparation des commandes trop longue .....	20
1.1.3. Des problèmes liés aux installations .....	21
1.1.4. Un manque de matériel de communication.....	21
1.1.5. Une insuffisance du parc automobile.....	21
1.1.6. Un non-respect des normes de stockage .....	21
1.1.7. Des ruptures de stocks récurrentes .....	22

1.1.8. Un problème de rangement .....	22
1.1.9. Des retards de livraison.....	22
1.2. Analyse des résultats .....	23
1.2.1. Analyse SWOT.....	23
1.2.1.1. Les forces.....	24
1.2.1.2. Les faiblesses .....	24
1.2.1.3. Les opportunités .....	26
1.2.1.4. Les menaces .....	26
Section 2 : Interprétations et recommandations .....	27
2.1. Interprétations .....	27
2.2. Recommandations.....	28
2.2.1. De nouveaux matériels de manutention et de communication.....	28
2.2.2. Moderniser la préparation des commandes .....	29
2.2.3. Mieux organiser le stockage.....	29
2.2.4. Eviter les ruptures des stocks .....	29
2.2.5. Améliorer et augmenter leur visibilité .....	30
2.2.6. Mieux organiser l'expédition des commandes.....	30
2.2.7. Une amélioration des conditions de travail du personnel .....	30
2.2.8. La formation du personnel .....	30
2.2.9. Le respect des délais de livraison .....	30
2.2.10. L'adoption d'une bonne méthode de réapprovisionnement.....	31
CONCLUSION .....	32
ANNEXES .....	X
BIBLIOGRAPHIE .....	XVII
WEBOGRAPHIE.....	XVIII
GUIDE D'ENTRETIEN.....	XIX
TABLE DES MATIERES .....	XXII