



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

**OPTIMISATION DE LA DISTRIBUTION DES PRODUITS DU MARKETING
SOCIAL : CAS D'ABMS/PSI AU BENIN**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT
OPTION :**

**MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL
(MSO)**

Présenté et soutenu publiquement le [] par

Simplice F. GANGBADJO

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2011/2012]

REMERCIEMENTS/ DEDICACES

Je commence tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à l'Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé (ABMS) qui m'a offert le cadre et les conditions pour la réalisation de ce mémoire. Je remercie particulièrement la Directrice Exécutive et les collègues qui m'ont apporté un soutien de quelque manière que ce soit.

Ensuite je me tourne vers ma famille, mon Père, et ma Mère, mes frères et sœurs qui n'ont jamais marchandé leur soutien à tout instant que leur appui a été sollicité.

Aussi, je remercie très vivement l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2ie) ainsi que l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) qui m'ont offert l'opportunité de cette formation.

Enfin, j'exprime mes profonds remerciements à mon épouse BOHOUN Aïsatou Estelle et à mes enfants Steve et Christopher pour les sacrifices qu'ils consentent pour toujours m'accompagner dans mes entreprises.

.

RESUME

L'Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé (ABMS), leader du marketing social au Bénin connaît un certain nombre de difficultés pour la disponibilité permanente de ses produits au près des populations cibles. Le thème de la présente étude a été identifié pour contribuer à l'optimisation de la chaîne de distribution des produits du marketing social. La distribution étant composé de plusieurs fonctions, la fixation des objectifs de l'étude s'est faite à partir de l'analyse de ces fonctions. A l'aide d'un panel constitué des principaux acteurs de la chaîne de distribution, un brainstorming a été organisé autour de la question pour identifier les causes à l'origine du problème et un arbre à problème a permis d'en identifier les plus pertinentes. Les principaux problèmes identifiés sont :

- ✓ L'ABMS ne dispose pas d'une politique global de quantification des produits et intrants,
- ✓ Les lourdeurs de l'administration publique dans la procédure de l'enlèvement des produits au niveau des frontières du Bénin ;
- ✓ L'ABMS ne dispose pas d'un chronogramme de conditionnement axé sur les prévisions de distribution.

A l'analyses de ces problèmes à l'origine des ruptures de stock de produits du marketing social, nous avons fait les recommandations suivantes :

La mise en place d'une politique de quantification des produits et intrants ;

La mise en place d'une procédure d'enlèvement des produits ;

La rédaction d'un chronogramme de conditionnement des produits en rapport avec les prévisions de vente.

Mots Clés :

-
- 1 – Marketing Social**
 - 2 – Chaîne de distribution**
 - 3 – Rupture de stock**
 - 4 - Produit**
 - 5 – Politique de Quantification**

ABSTRACT

up to 250 words

The leader of the social marketing in Benin, ABMS (Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé), know a number of difficulties of permanent availability for his products by the target populations. The theme of this present study was indentified to contribute the optimization of the chain of distribution of marketing social products. The distribution consisting of several functions, the objectives of the study were fixed by the analysis of these functions. With a panel established by the main actors of the chain of distribution, one brainstorming was organized around the question to identify the originally cause of the problem and the tree with problem allowed to identified the most relevant. The main problems identified are:

- ✓ ABMS has not a global politic of quantification of products and inputs;
- ✓ The heavinesses of the public administration in the removal procedure of products at the Benin borders;
- ✓ ABMS has not a chronogram of conditioning centered on the distribution forecasts.

In the analysis of these originally problems of stock shortages of social marketing products, we made the following recommendations:

The implementation of a policy of a quantification of products ant inputs;

The implementation of a removal procedure of products;

Writing the chronogram of products conditioning in accordance with sales forecasts.

Key words :

1 - Social Marketing

2 - Distribution Chain

3 - Out of Stock

4 - Products

5 - Quantification Process

LISTE DES ABREVIATIONS

ABMS : Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé

PSI : Population Services International

CAME : Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels

GAPOB : Groupement d'Achat Des Pharmaciens d'Officines du Benin

SOMMAIRE

I. Introduction	4
II. Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail	7
III. Matériels et Méthodes	13
IV. Résultats	17
V. Discussion et Analyses	Erreur ! Signet non défini.
VII. Conclusions	28
VIII. Bibliographie	30
IX. Annexes	322

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des objectifs par fonction de la distribution

Tableau 2 : Résultat de la collecte d'informations (phase1)

Tableau 3 : Résultat de la collecte d'informations (phase2)

Tableau 4 : Résultat de la collecte d'informations (phase3)

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CIRCUIT D'APPROVISIONNEMENT ABMS

FIGURE 2 : SCHEMA DE L'ARBRE DES PROBLEMES

FIGURE 3 : ÉTAPE UN DU MONTAGE DE L'ARBRE DES PROBLEMES (PHASE 1)

FIGURE 4 : ÉTAPE UN DU MONTAGE DE L'ARBRE DES PROBLEMES (PHASE 2)

FIGURE 5 : ARBRE DES PROBLEMES

FIGURE 6 : PROCESSUS DE QUANTIFICATION

I. INTRODUCTION

Le marketing était traditionnellement vu comme un outil caractéristique au secteur privé, étant utilisé par les compagnies commerciales en vue d'accroître leurs bénéfices sur le marché. Mais le concept de marché n'est plus compris comme limité aux produits et services économiques, depuis l'article de Kotler et Levy, en 1969, *Broadening the Concept of Marketing*. Le marketing social recourt aux principes et aux techniques du marketing dans le but d'amener un public cible à accepter, rejeter, modifier ou délaissier volontairement un comportement dans son intérêt, dans l'intérêt d'un groupe ou dans l'intérêt de l'ensemble de la société. Tout comme dans le commercial, ses activités s'organise autour d'un produit, d'un prix, d'une distribution et d'une communication appropriée.

Dans leur livre de 1989, *Social Marketing – Strategies for Changing Public Behaviour*, Kotler et Roberto, traitent le sujet des campagnes de changement, en proposent une définition, précisent le type de problèmes qui peuvent être abordés par les techniques du marketing social et recommandent des étapes à suivre dans le développement d'un programme de marketing social.

Une distribution intelligente du produit signifie, en marketing social, que le comportement promu est à la portée des publics visés. Si l'on veut qu'une femme qui est victime de la violence domestique accuse son agresseur, il faut lui faciliter la possibilité d'exprimer cette accusation. Il faut établir une ligne d'assistance gratuite, par exemple. Aussi, comme pour le marketing commercial, il faut que le produit soit apporté au public dans les situations dans lesquelles il est le plus ouvert, le plus prédisposé à l'« acheter ». On met des affiches qui promeuvent l'utilisation des préservatifs dans des bars de nuit, dans des lieux où les comportements de risque abondent. L'ambiance des centres d'accueil dans le domaine de la santé est aussi affaire de distribution, ainsi que le temps d'attente des personnes avant de bénéficier d'un certain service (par exemple dans une campagne qui encourage les contrôles

médicaux périodiques). Distribuer les produits c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisants, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et le cas échéant, à leur entretien. De ces exigences découle une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution marketing.

Au Bénin, l'Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé (ABMS) apparaît comme leader dans le secteur et existe depuis 1992 avec l'appui technique de l'ONG internationale Population Service International (PSI). Les résultats significatifs obtenus par l'ABMS annuellement sont soutenus par sa stratégie de distribution des produits de santé, qui dans sans mise en œuvre n'est pas sans rencontrer des difficultés. Dans le suivi de ses activités, l'ABMS organise périodiquement des missions de supervision afin de s'assurer de l'accessibilité de ses produits par les populations cible. Le constat récurrent est que la chaîne de distribution est régulièrement affectée par des ruptures de stock au niveau des points prestation de service (centres de santé) ou de cession (pharmacie, grossistes etc.), avec pour corollaires des pertes de nouvelles adoptions, les commandes d'urgences au niveau de l'approvisionnement des produits (qui reviennent beaucoup plus chères) ainsi que d'autres conséquences moins perceptibles dans l'immédiat.

Pour 2014, la vision de l'ABMS est d'être un partenaire privilégié du Ministère de la Santé en tant qu'organisation locale forte et performante, affiliée au réseau de PSI œuvrant pour l'amélioration significative et mesurable de la santé des populations pauvres et vulnérables. Ainsi, l'ABMS aspire-t-elle à un Bénin dans lequel les démunis ont la capacité et l'opportunité de prendre le contrôle de leur santé et de leur avenir grâce aux techniques innovantes de communication pour le changement de comportement et la mise à disposition équitable des produits et services de santé. De même dans plan stratégique 2014, l'ABMS envisage maximiser l'impact sanitaire à travers les actions clés suivantes :

- ✓ Renforcer les activités IEC/CCC basées sur l'évidence dans tous ses domaines d'intervention (VIH, Prévention du paludisme, Santé de la Reproduction, Survie de l'enfant);
- ✓ Améliorer la qualité des services de santé;
- ✓ Améliorer l'accessibilité des produits et services de santé existants;
- ✓ Améliorer l'acceptabilité des produits et services de santé;

- ✓ Explorer/ introduire de nouveaux domaines/ produits de santé.

C'est sont donc les constats évoqués plus haut et qui affectent régulièrement l'ABMS dans la mise en œuvre de sa vision qui nous ont motivé à choisir pour notre étude technique, le thème : «**Optimisation de la distribution des produits du marketing social : Cas de l'ABMS**».

Au fil des années, l'ABMS à mis en œuvre plusieurs stratégie de distribution pour atteindre l'objectif de la disponibilité permanente des produits auprès des populations cibles. Sur les trois dernières années à savoir de 2011 à 2013, les résultats de distribution des produits de marketing social est passée de passé de 230% en 2011, 70% en 2012 et 82 % en 2013. Au terme de chacune de ces trois années et même bien avant, l'une des principales causes évoquées étaient la rupture des stocks de produits. La disponibilité des produits conditionne la concrétisation des objectifs du programme.

Dans ce contexte, nous allons dans un premier temps allons à travers l'analyse de la problématique, fixer les objectifs de la présente étude. Ensuite, sur la base des outils d'analyse stratégique, nous allons identifier dans un premier travail à les causes à l'origine de la problématique et ensuite faire des recommandations pour l'atteinte des objectifs de l'étude.

II. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

La distribution dans le marketing intègre plusieurs fonctions qui lui permettent d'assurer la disponibilité efficaces des produits aux points de services ou de cession. L'objectif général de l'étude étant l'optimisation de la distribution des produits du marketing social, les objectifs spécifiques consisteront à l'optimisation des principales fonctions traditionnelles de la distribution.

A. LES PRINCIPALES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION

1. L'achat aux producteurs et aux importateurs :

Il s'agit de la fonction dont l'aboutissement est la contractualisation avec un fournisseur pour la fabrication des produits selon un cahier de charge bien précis. Dans le cas de l'ABMS, le processus d'achat des produits est réalisé par le service des approvisionnements de PSI Washington. Dans ce cas, l'ABMS déclenche le processus d'achat par l'émission d'une requête et se contente de fournir les informations nécessaires et de faire le suivi. Toutefois, certaines procédures d'achat sont directement réalisées par des bailleurs comme l'USAID, la KFW, OOAS qui préfèrent faire exécuter cette fonction par leurs propres services. Cette fonction de départ est précédée et conditionnée par l'existence d'un plan d'approvisionnement ainsi que la disponibilité du financement. Le plan d'approvisionnement de l'ABMS est élaboré à partir des prévisions de distributions établis avec les historiques de distribution.

Pour cette fonction, nous pouvons identifier les deux objectifs suivant :

- ✓ Disposer d'un plan d'approvisionnement basé sur les besoins réel des populations cibles ;
- ✓ Initier les processus d'achat dans un délai favorisant la disponibilité optimal du produit au point de service ou de cession ;
- ✓ Disposer d'un mécanisme efficace de suivi des commandes avec PSI Washington et les bailleurs.

2. Le transport et la manutention des marchandises des lieux de production aux lieux de consommation

Cette fonction de la distribution permet d'assurer à travers une chaîne d'opérations, le transfert des produits du point de production au principal point d'entreposage du pays de destination. Les opérations qui rentrent en compte dans l'exécution de cette fonction sont étroitement liées aux caractéristiques des produits à transférer (la nature, la durée de vie, le poids, etc.). Tandis que certains produits feront l'objet d'un conditionnement sur palette et d'une expédition par avion, d'autres seront conditionnés dans des conteneurs pour une expédition par voie maritime. Aussi, il est important de souligner que les législations en vigueur aussi bien de le pays de départ que celui d'arrivée jouent un rôle très important dans les délais de réalisation du transfert des produits. Dans le cas de l'ABMS, cette fonction est assurée le service d'approvisionnement de PSI Washington ou de celui du bailleur. Pour les expéditions organisées par PSI Washington, c'est l'ABMS qui se charge des formalités locales d'enlèvement. Les opérations d'enlèvement dépendent donc des délais dans lesquelles sont obtenues les autorisations nécessaires auprès des autorités compétentes.

L'objectif qui se dégage de cette fonction est :

- ✓ L'ABMS doit avoir les autorisations d'enlèvement avant l'arrivée des produits aux frontières du Bénin.

3. Le fractionnement des quantités importantes fabriquées par le producteur en ensemble plus petit adapté au besoin du consommateur

Il s'agit de reconditionnement des produits pour des questions de commodité, de communication et d'accessibilités afin qu'ils puissent répondre aux besoins de la population cible. Le reconditionnement peut être réalisé partiellement ou totalement par le fabricant ou localement, après l'importation. Dans le cas du conditionnement local, il est précédé par des accords entre le fabricant et la structure de distribution. De même l'acquisition des intrants devant servir au reconditionnement doit intervenir ainsi que le dispositif adéquat (chaîne de conditionnement, de la main d'œuvre qualifiée etc.). Dans le cadre de l'ABMS, les intrants entrants dans le reconditionnement sont acquis localement et le dispositif est constitué essentiellement d'une main d'œuvre qualifiée et d'équipements adéquats.

Les objectifs qui sont dégagés de cette fonction sont :

- ✓ Disposer d'un plan d'approvisionnement des intrants pour le conditionnement ;

- ✓ Disposer d'un planning de conditionnement issu des prévisions de distribution de la période.

4. La mise en disposition des produits à la clientèle finale dans des points de vente

Cette fonction vise à assurer le transfert des produits d'un point d'entrepôt principal et de reconditionnement, au point de prestation de service et de cession, dans le respect des normes du fabricant. Elle dépend de la stratégie de distribution adoptée par l'entreprise. Au niveau de l'ABMS, la mise à disposition des produits se fait selon les caractéristiques de chaque produit et les canaux prédéfinis à savoir : les cliniques partenaires et affiliées, les grossistes pharmaceutiques, les grossistes du secteur commercial, les institutions et ONG partenaires. L'enlèvement des produits de l'entrepôt central vers les points de service et de distribution se fait par le client en échange d'une réduction selon sa situation géographique. Cette fonction concerne aussi les transferts de produits entre l'entrepôt central et les entrepôts secondaires. L'ABMS dispose d'un entrepôt secondaire dans la partie septentrionale du Pays à environ 500 kilomètres de distance.

Les objectifs de cette fonction sont :

- ✓ Disposer d'un plan de réapprovisionnement de l'entrepôt secondaire.

5. Les tâches administratives diverses

Cette fonction regroupe principalement les tâches administratives dont : la facturation, le contrôle de livraison, la mise à jours des outils de gestion, la collecte des données et le rapportage. Dans le cas de l'ABMS, la quasi-totalité des tâches administratives est assurée par une multitude de fichiers Excel.

- ✓ Disposer d'un outil intégré pour l'exécution des tâches administratives ;
- ✓ Disposer d'un outil de collecte d'information efficace pour l'élaboration des prévisions de distribution.

6. Le circuit d'approvisionnement de l'ABMS

Le schéma du circuit d'approvisionnement de l'ABMS se présente comme suit :

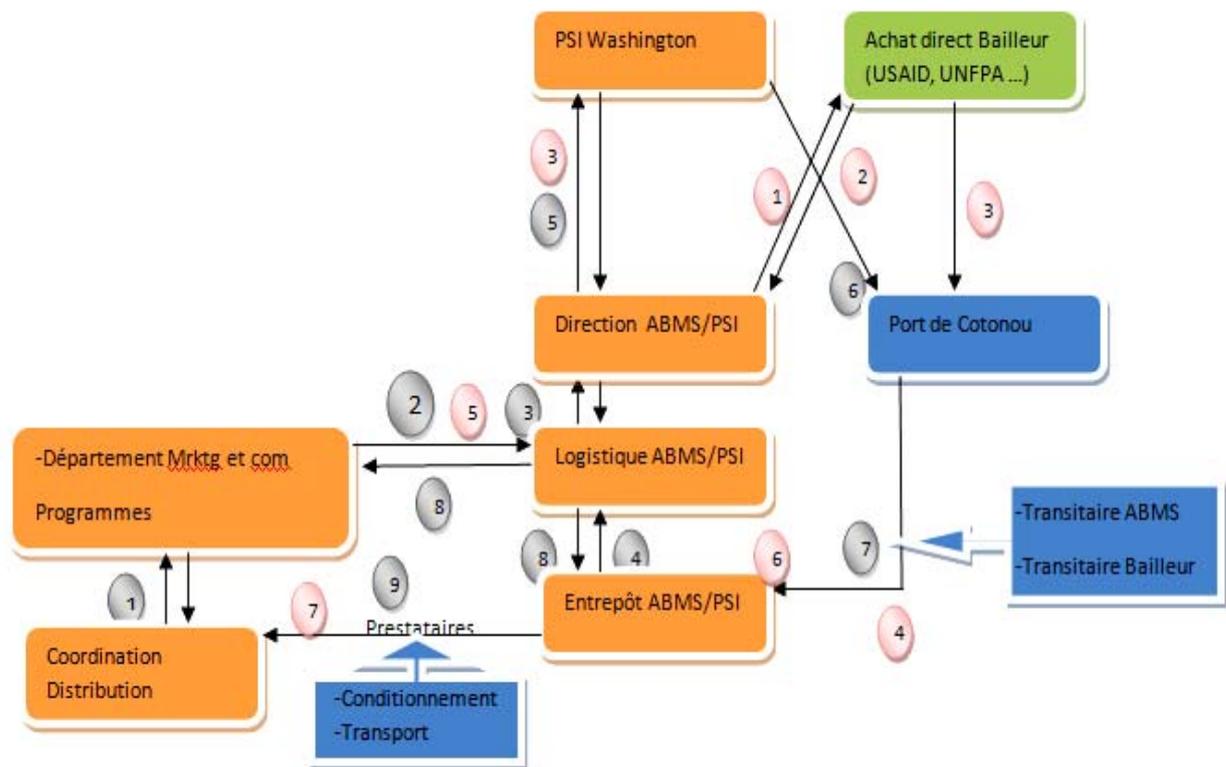


Figure 1 : Circuit d’approvisionnement ABMS/PSI

1. Les besoins remontent du terrain
2. Le département Marketing et Communication
3. Les besoins sont acheminés vers la logistique
4. La logistique vérifie les informations venant de l’entrepôt
5. La logistique émet une requête signée par la Direction envoyée au siège à Washington
6. Les produits sont acheminés vers le port (aéroport) de Cotonou
7. Les produits sont enlevés par le transitaire pour l’entrepôt
8. La logistique émet des bons de sortie selon les demandes du terrain
9. Les produits sont conditionnés et acheminés par le biais des prestataires de service en reconditionnement et en transport

B. LA SYNTHÈSE DES OBJECTIFS PAR RAPPORTS AUX PRINCIPALES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION

Après avoir passé en revue les principales fonctions de la distribution ainsi que leurs objectifs dans le contexte de l'ABMS, nous pouvons en déduire la synthèse ci –après :

FONCTION DE LA DISTRIBUTION	OBJECTIFS
L'achat aux producteurs et aux importateurs	Disposer d'un plan d'approvisionnement basé sur les besoins réel des populations cibles ;
	Initier les processus d'achat dans un délai favorisant la disponibilité optimal du produit au point de service ou de cession ;
	Disposer d'un mécanisme efficace de suivi des commandes avec PSI Washington et les bailleurs.
Le transport et la manutention des marchandises des lieux de production aux lieux de consommation	L'ABMS doit avoir les autorisations d'enlèvement avant l'arrivée des produits aux frontières du Bénin
Le fractionnement des quantités importantes fabriquées par le producteur en ensemble plus petit adapté au besoin du consommateur	Disposer d'un plan d'approvisionnement des intrants pour le conditionnement ;
	Disposer d'un planning de conditionnement issu des prévisions de distribution de la période.
La mise en disposition des produits à la clientèle finale dans des points de vente	Disposer d'un plan de réapprovisionnement de l'entrepôt secondaire
Les tâches administratives diverses	Disposer d'un outil intégré pour l'exécution des tâches administratives ;
	Disposer d'un outil de collecte d'information efficace pour l'élaboration des prévisions de distribution.

III. MATERIELS ET METHODES

L'analyse de la chaîne de distribution de l'ABMS nous a fait constater des ruptures fréquentes de stock au niveau des points services ou de cession. Nous avons donc identifié le principal problème de **rupture de stock fréquente de produit du marketing social auprès des populations cibles**. Afin de résoudre le problème identifié, Nous allons nous livrer à un exercice favorisant l'innovation. Il s'agit de la méthode de **l'arbre des problèmes**. Le processus sera exécuté par un panel de quatre acteurs de la chaîne de distribution de l'ABMS dont le Coordonnateur logistique et approvisionnement qui se chargera de la modération. Le panel sera donc constitué du:

- ✓ Coordonnateur logistique et approvisionnement de l'ABMS,
- ✓ Coordonnateur de la distribution des l'ABMS,
- ✓ Coordonnateur des études quantitatives,
- ✓ Coordonnateur de la planification et des budgets.

Ainsi se présente l'équipe chargée de mettre en application de la méthode de l'arbre de problèmes pour la résolution du problème de la **rupture de stock fréquente de produit du marketing social auprès des populations cibles**.

A. L'ARBRE DES PROBLEMES

Pour résoudre notre principal problème, nous allons utiliser comme outils d'analyse, l'arbre des problèmes. C'est outil va nous conduire en apportant des réponses à la question « **pourquoi** » d'établir les cause les plus plausibles étant à l'origine de notre problème.

L'arbre à problème est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux l'analyser une situation problématique. Cet exercice vous oblige, à partir d'une demande formulée par votre partenaire, à vous poser les bonnes questions. Hiérarchiser les besoins (plus on loin du tronc de l'arbre, moins les besoins sont importants) vous aident à formuler les actions considérées comme prioritaires.

1. La méthodologie

Le processus d'analyse d'une situation problématique et construction d'un arbre de problèmes passe normalement par huit étapes. Idéalement la création d'un arbre de problèmes devrait être un évènement participatif, conduit par un animateur.

Les ressources de départ peuvent comprendre : mur, tableau blanc ou feuilles de flip-chart, pour y accrocher les problèmes, post-it, feuilles de papier ou de carton pour y inscrire chacun des problèmes, feutres, papier collant, ficelle.

Pour la dernière étape, il est intéressant d'avoir un appareil photographique et d'utiliser un logiciel de dessin graphique tel que yEd, Visio ou autre.

2. Les huit étapes de la méthodologie

Selon, les huit étapes de la méthodologie se présentent comme suit :

Étape 1: Le but de la première étape est de réfléchir aux problèmes que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Elle peut être soit complètement ouverte, sans idée préconçue, ou plus directive, en précisant un problème ou objectif «connu» d'importance sur la base de l'analyse préliminaire de l'information existante ou des consultations initiales provenant des intéressés.

Étape 2: Choisir un problème de démarrage ou central parmi ceux détectés pendant l'exercice de réflexion approfondie.

Étape 3: Chercher les problèmes liés au problème de démarrage. La décomposition en causes se fait en posant inlassablement la question « Pourquoi ? », alors que la détection des conséquences peut se faire à l'aide de la question « Et alors ? ».

Étape 4: Commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets:

- Les problèmes (causes) provoquant directement le problème de départ sont placés en-dessous ;
- Les problèmes (conséquences) qui sont les effets directs du problème de départ sont placés au-dessus.

Etape 5: Tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même façon. S'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau sur le diagramme.

Etape 6: Relier les problèmes par des flèches de cause à effet – montrant clairement les liens clés, en réfléchissant bien à quel problème provoque l'autre et inversant les positions, si nécessaire. Mettre en évidence, par des lignes différentes, les boucles de réalimentation où une conséquence peut affecter négativement ou positivement un problème qui lui est antérieur.

Etape 7: Revoir le diagramme et vérifier qu'il est valide et complet. Vérifier avec tous les participants s'il n'existe pas de problème important qui n'aurait pas encore été mentionné.' Le cas échéant, préciser quels sont ces « nouveaux » problèmes et les insérer dans le diagramme.

Etape 8: Photographier ou recopier le diagramme résultant de l'exercice, le garder comme référence, le transcrire à l'aide d'un logiciel adéquat et le diffuser (au besoin) pour recueillir commentaires et autres informations.

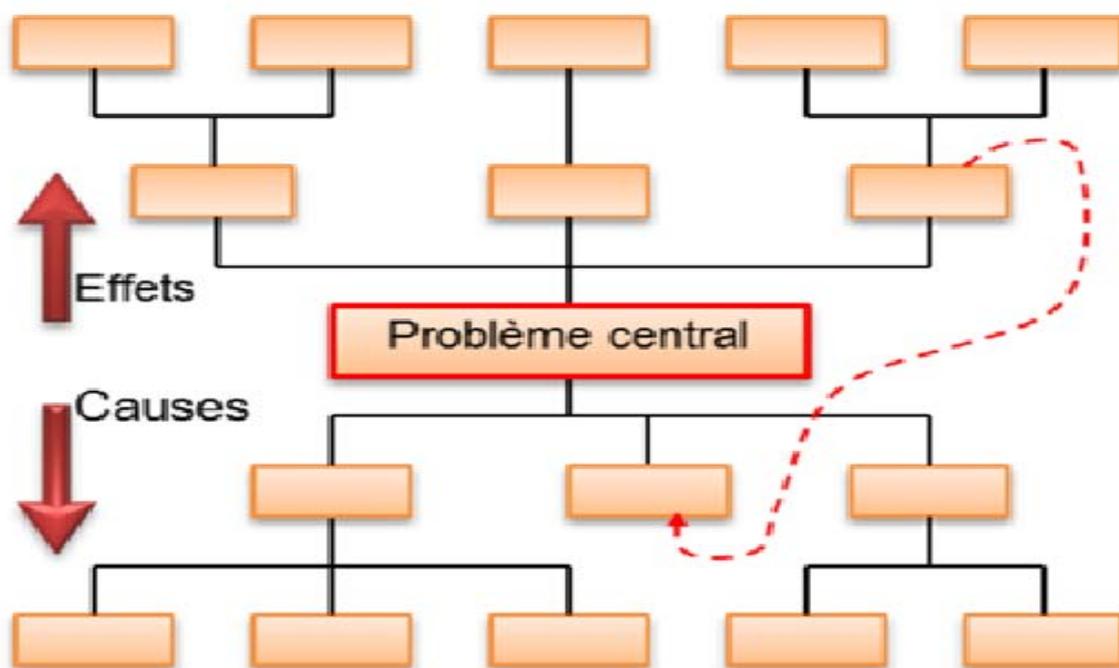


Figure 2 : schéma de l'arbre des problèmes.

Le recueillement des idées au niveau de chaque panéliste pendant les différentes étapes du processus se fera par la fiche de collecte d'information en annexe I.

IV. RESULTATS

Au terme de la mise e ouvre de la démarche décrite dans la méthodologie, les résultats ci-après sont attendus :

- ✓ La synthèse des fiche de collecte de données à chaque étape du processus;
- ✓ L'arbre des problèmes ;
- ✓ La liste des causes les plus pertinente à l'origine du problème des ruptures fréquentes de stocks des produits du marketing social aux points de service ou de cession.

A. L'IDENTIFICATION DU PRINCIPAL PROBLEME

Dans le processus de réalisation de l'arbre des problèmes, les étapes 1 et 2 permettent d'identifier le principal problème et de bien comprendre ses contours. Dans le cadre de cet exercice, le principal problème est déjà connu. Il s'agit de la **rupture de stock fréquente de produit du marketing social auprès des populations cibles**. A cette étape le panel va d'avantage prendre connaissance du problème. Pour ce faire le panel passe en revu les résultats de l'ABMS sur la trois dernière année.

B. DETERMINATION DES CAUSES A L'ORIGINE DU PRINCIPAL PROBLEME ET LEURS EFFETS (PHASE 1)

Cette étape a consisté pour les panélistes à répondre à la question « pourquoi » par rapport au problème principal. L'outil de collecte de l'information est la fiche de collecte par laquelle chaque panéliste propose trois causes à l'origine du principal problème. Ensuite, se suit un débat autour des propositions recueillies afin de n'est retenir que les plus pertinentes.

1. Résultat de la collecte d'informations

Les résultats de la collecte d'informations se présentent comme suit :

PROBLEME PRINCIPAL	CAUSE LES PLUS PLAUSIBLE A L'ORIGINE DU PROBLEME	EFFETS DE LA CAUSE IDENTIFIEE
Ruptures de stock fréquentes de produit du marketing social auprès des populations cibles	Rupture de stock de produit à l'entrepôt	Pas de produit à l'entrepôt
	Rupture de stock d'intrants	Pas de produit conditionné disponible

Tableau 2 : Résultat de la collecte d'informations (phase 1)

2. Intégration des résultats à l'arbre des problèmes

L'intégration des résultats de la collecte d'informations à la construction de l'arbre des problèmes se présente comme suit :

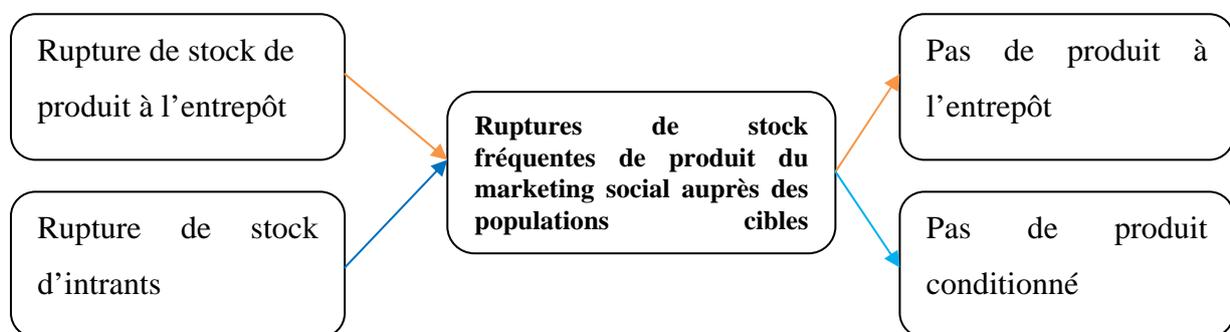


Figure 3 : Etape un du montage de l'arbre des problèmes (Phase 1)

C. DETERMINATION DES CAUSES A L'ORIGINE DES PROBLEMES DE L'ETAPE PRECEDENTE ET LEURS EFFETS : PHASE 2

L'objectif à cette étape a consisté à la détermination des causes les plus probables à l'origine des deux problèmes précédents à savoir :

- Rupture de stock de produit à l'entrepôt
- Rupture de stock d'intrants

Une fois les causes les plus probables sont identifiées, il s'agira d'en déterminer les effets et de passer à l'étape suivante.

1. Résultat de la collecte d'informations

Les résultats de la collecte d'information se présentent comme suit :

PROBLEME PRINCIPAL	CAUSE LES PLUS PLAUSIBLE A L'ORIGINE DU PROBLEME	EFFETS DE LA CAUSE IDENTIFIEE
Rupture de stock de produit à l'entrepôt	Inadéquation entre les prévisions et les réalisations	Rupture de stock et surstock fréquents
	Retard de livraison ou défaut de ressource pour commande	Perturbations régulières des opérations de distribution
	Tracasseries avec l'administration publique et la réglementation	
Rupture de stock d'intrants	Déclenchement des processus d'achat en retard	Surstock et rupture de stock fréquente des intrants
	Lourdeur administrative interne dans le processus d'approvisionnement	Rupture de stock de produits conditionnés

Tableau 3 : Résultat de la collecte d'informations (phase2)

2. Intégration des résultats à l'arbre des problèmes

L'intégration des résultats de la collecte d'informations à la construction de l'arbre des problèmes se présente comme suit :

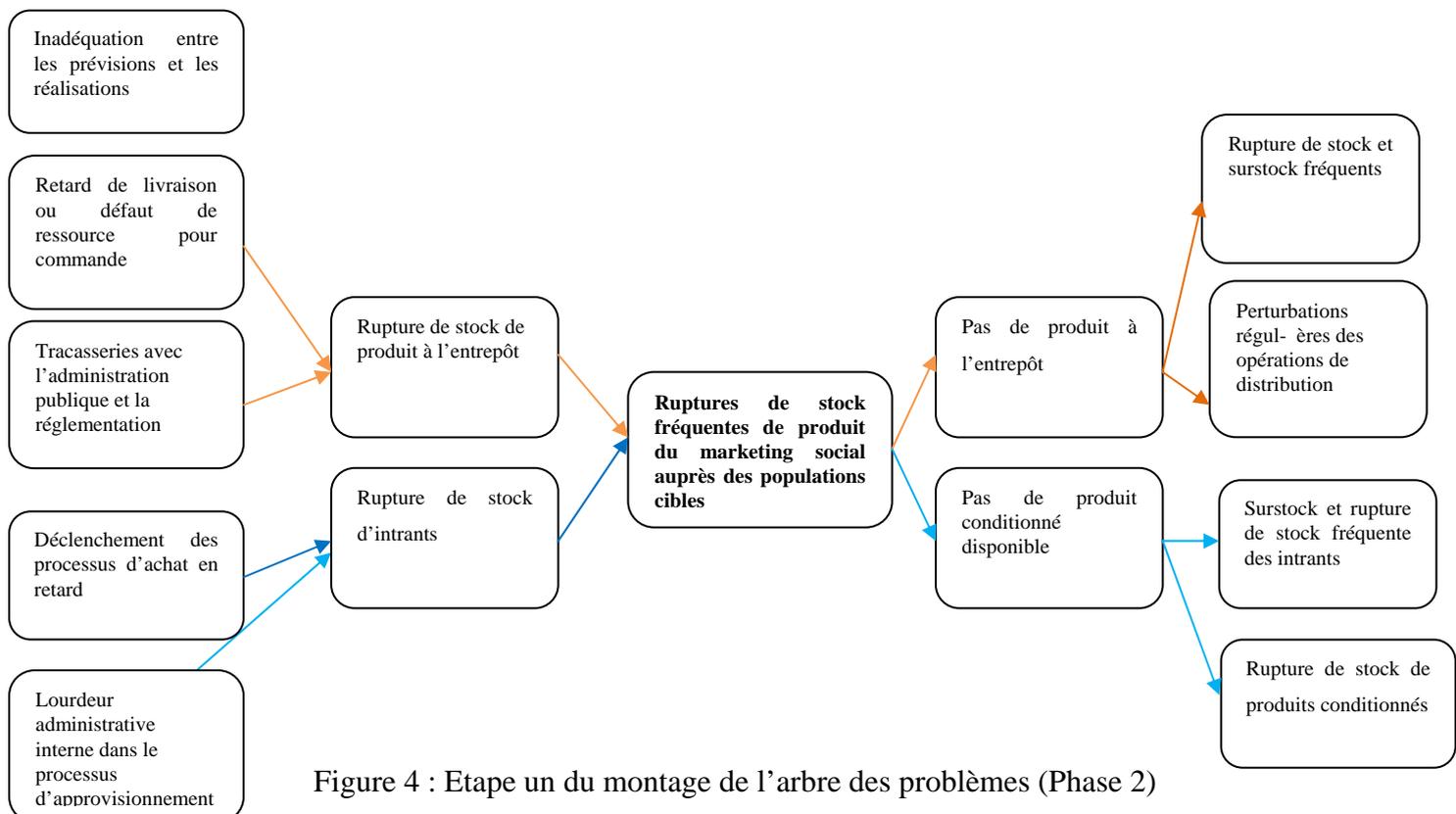


Figure 4 : Etape un du montage de l'arbre des problèmes (Phase 2)

D. DÉTERMINATION DES CAUSES A L'ORIGINE DES PROBLEMES DE

L'ETAPE PRECEDENTE ET LEURS EFFETS : PHASE 3

A ce niveau aussi, l'exercice se poursuit comme dans les phases précédentes Les panélistes ont répondu à la question « pourquoi » par rapport aux causes précédemment identifiées à savoir :

- ✓ Inadéquation entre les prévisions et les réalisations ;
- ✓ Retard de livraison ou défaut de ressource pour commande ;
- ✓ Tracasseries avec l'administration publique et la réglementation ;
- ✓ Déclenchement des processus d'achat en retard ;
- ✓ Lourdeurs administratives dans le processus d'approvisionnement.

1. Résultats De L'enquête Pour La Classification Des Causes

PROBLEME PRINCIPAL	CAUSE LES PLUS PLAUSIBLES A L'ORIGINE DU PROBLEME	EFFETS DE LA CAUSE IDENTIFIEE
Inadéquation entre les prévisions et les réalisations	L'ABMS n'a pas une politique globale de quantification périodique de ses produits	La disponibilité des produits n'est pas optimale
Retard de livraison ou défaut de ressource pour commande ;		
Tracasseries avec l'administration publique et la réglementation		
Déclenchement des processus d'achat en retard	L'ABMS n'a pas un système efficace de suivi de ses niveaux de stock	
Lourdeurs administratives dans le processus d'approvisionnement	Une politique d'approvisionnement des intrants inappropriée	

Tableau 4 : Résultat de la collecte d'informations (phase3)

Les résultats de la collecte d'informations se présentent comme suit :

2. Intégration des résultats à l'arbre des problèmes

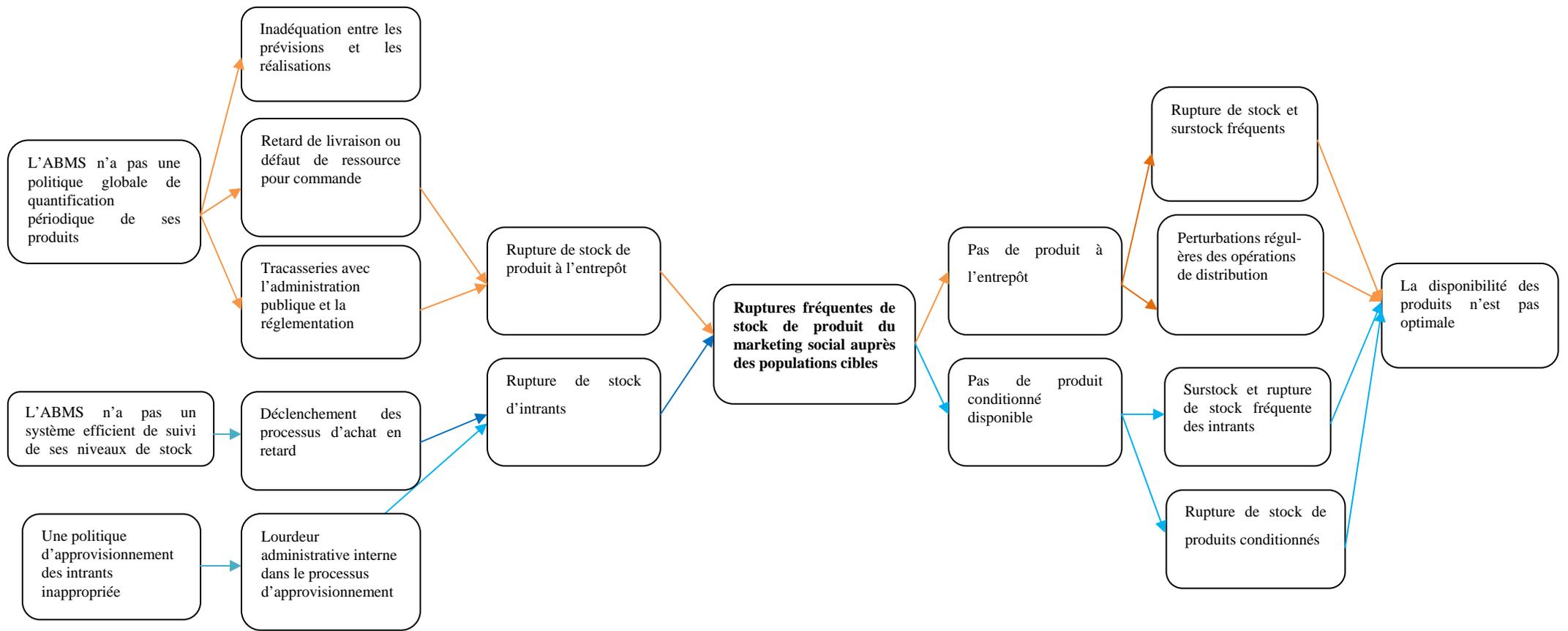


Figure 5 : arbre des problèmes

V. DISCUSSION ET ANALYSES

An terme des résultats issues de la mise en œuvre de notre méthodologie, les causes identifiées comme étant à la base du problème des ruptures de stocks fréquentes des produits du marketing social aux points de service et de cession sont les suivantes :

1. L'ABMS n'a pas une politique globale de quantification périodique de ses produits ;
2. L'ABMS n'a pas un système efficient de suivi de ses niveaux de stock ;
3. La politique d'approvisionnement des intrants est inappropriée.

A. L'ABMS N'A PAS UNE POLITIQUE GLOBALE DE QUANTIFICATION DE SES PRODUITS

La quantification est le processus d'estimation des quantités et coûts des produits nécessaires à un programme (ou service) de santé spécifique et de détermination du moment où les produits devraient être livrés afin d'assurer un approvisionnement ininterrompu pour le programme.

La quantification est une activité cruciale dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; elle relie l'information sur les services et les produits entre les niveaux du système avec les politiques et plans au niveau national, ce qui permet de prévoir les quantités et les coûts des produits nécessaires à un programme de santé. La quantification est importante pour une prise de décision informée dans la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne la sélection des produits, le financement, l'achat et la livraison. Les résultats d'un exercice de quantification permettent aux responsables des programmes de :

- ✓ Identifier les besoins de financement et les insuffisances de fonds en matière d'achat des produits nécessaires
- ✓ Tirer le meilleur parti des sources, des montants et de la coordination des engagements de financement afin de maximiser l'utilisation des ressources disponibles
- ✓ Préconiser des ressources supplémentaires si nécessaire
- ✓ Développer un plan d'approvisionnement qui permette de coordonner les achats et les calendriers d'expédition afin de garantir un approvisionnement continu des produits.

Dans le fonctionnement actuel de l'ABMS, seule quelques étapes de la quantification sont observées par des entités distinctes, sans qu'un exercice d'harmonisation n'intervienne en fin de processus pour l'intégration de tous les aspects nécessaires.

1. Les étapes de la quantification

De façon générale, un exercice de quantification se réalise suivant les mêmes étapes. Ces étapes sont présentées dans la figure ci-dessous et incluent la préparation, les prévisions et la planification des approvisionnements.

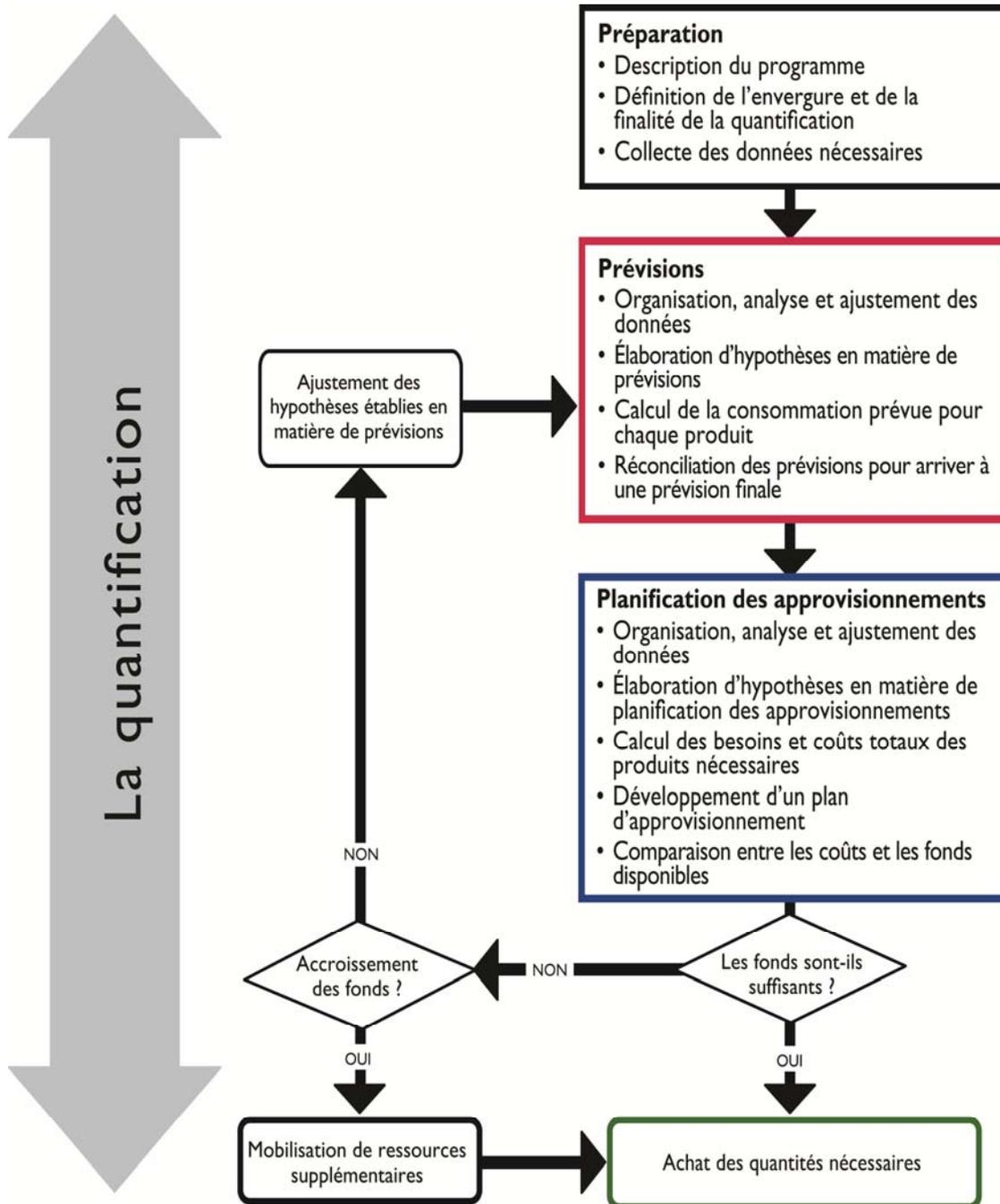


Figure 6 : processus de quantification

a. La préparation

L'étape de la préparation se déroule en plusieurs phases à savoir :

- ✓ Mise sur pied d'une équipe de quantification.
- ✓ Phase Description du programme (performance du programme, politiques et plans stratégiques).
- ✓ Phase Définition du but et de l'envergure de l'exercice de quantification (produits, calendrier, etc.).
- ✓ Phase Collecte des données nécessaires (pour les prévisions et la planification des approvisionnements).

La plupart des équipes de quantification sont composées de 6 à 15 membres ; les membres de l'équipe devraient comprendre des gestionnaires de programme, des spécialistes des achats, des représentants du suivi et de l'évaluation ainsi que d'autres spécialistes de l'information, des gestionnaires de dépôts, des prestataires de services, des bailleurs de fonds, des partenaires de l'implémentation des programmes et des experts techniques en quantification.

Pour pouvoir réaliser un exercice de quantification des produits de santé, tous les membres de l'équipe devraient avoir les connaissances et aptitudes suivantes :

- Une expertise dans le domaine spécifique du programme ainsi qu'une connaissance des produits et de leur utilisation ;
- Une compétence en informatique et une maîtrise des feuilles de calcul microsoft excel ou des programmes informatiques de création et de gestion de bases de données ;
- Un engagement à réaliser de façon continue le suivi, le recueil d'information et la mise à jour des données de prévisions et suppositions ainsi que des données de planification des approvisionnements ;
- Une capacité de préparer et présenter les données, la méthodologie et les résultats finaux de la quantification aux parties prenantes et aux exécutants.

Il est important de souligner que c'est à cette étape que l'équipe de quantification procèdent à la revue de des documents et autorisations nécessaires pour l'acquisition des produits. Cette étape prend donc en compte la cause n° 4, relative au suivi des autorisations d'importations et de distribution.

b. Les prévisions

Les prévisions constituent la deuxième étape du processus de quantification. Celle-ci utilise les données collectées pendant la phase de préparation pour estimer la quantité de chaque produit qui sera distribuée ou utilisée au cours de chaque année de l'exercice de quantification. Ces quantités seront le point de départ du calcul des besoins totaux de produits dans la phase de planification des approvisionnements.

L'étape de prévisions d'un exercice de quantification est un processus composé de quatre phases :

- Organisation, analyse et ajustement des données.
- Recueillement d'un consensus quant aux suppositions relatives aux prévisions.
- Calcul de la consommation prévue pour chaque produit.
- Comparaison et conciliation des résultats des différentes prévisions.

Pendant la préparation d'un exercice de quantification, les membres de l'équipe commencent par recueillir les renseignements généraux sur le programme ; ils essaient de réunir le plus de données possible par le biais du plus grand nombre de sources possible. Une fois que le recueil d'information est effectué, l'évaluation et l'organisation de ces informations peuvent alors commencer. Il existe quatre principaux types de données : les données démographiques, les données sur la morbidité, les données sur les services et les données sur la consommation.

c. La planification des approvisionnements

L'étape de planification des approvisionnements s'utilise pour estimer les besoins et coûts totaux des produits nécessaires pour le programme à travers les phases suivantes :

- Organisation et analyse des données.
- Détermination de suppositions pour la planification des approvisionnements.
- Estimation des besoins totaux des produits.
- Développement d'un plan d'approvisionnement.
- Comparaison des coûts avec les fonds disponibles.

Pour calculer cette estimation, il convient de commencer par la consommation prévue pour chaque produit de l'étape des prévisions. Ensuite, il faut prendre en considération le niveau de stock disponible existant, toute quantité de produits déjà commandés mais pas encore reçus, de même que les niveaux maximum-minimum déterminés. Assurez vous d'inclure les délais de

livraison des fournisseurs et des acquisitions et les délais de livraison des fournisseurs, ainsi que de comprendre un stock de sécurité pour les retards imprévus.

La quantité des intrants quand en compte dans le reconditionnement des produits du marketing social est étroitement liée à la quantité de produit à distribuer. Un plan d'approvisionnement des intrants doit être établi à partir de cette étape, un exploitant directement les quantités de produits à distribuer. Cette étape prend donc en compte la cause n°2 relative au défaut d'un d'approvisionnement des intrants.

B. L'ABMS N'A PAS UN SYSTEME EFFICIENT DE SUIVI DE SES NIVEAUX DE STOCK

L'ABMS dispose de deux entrepôts et d'une multitude d'outils pour la gestion des stocks. Les stocks sont constitués de trois grandes classes d'articles à savoir :

- Les Produits du marketing social (12 sous-catégories)
- Les intrants pour le conditionnement (30 sous-catégories),
- Les articles de promotion pour soutenir la distribution (40 sous-catégories)

Au total, environ 72 sous-catégories d'articles entrent dans la mise à disposition des produits aux points de cession. Malheureusement, malgré cette multitude de sous-catégories, la gestion informatisée se fait essentiellement par des outils Excel avec les limites pour l'automatisation de certaines tâches. De plus, l'équipe de gestion de l'entrepôt principal se résume à deux agents administratifs, deux agents d'appui et très peu d'équipement de manutention (02 chariots, 02 escarbots etc.).

Une gestion dynamique d'un stock avec autant de variété requiert un outil approprié pouvant traiter en temps réel toutes les opérations liées aux stocks et faire un suivi efficace des seuils d'alerte.

Afin de pouvoir identifier l'outil approprié pour la gestion informatisée des stocks, nous avons entrepris deux actions :

- Une demande de proposition à nos trois (03) de nos partenaires informatique avec les termes de référence ;
- Et une prise de contact avec les structures menant des activités de stockage similaire à celles de l'ABMS à savoir : la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels (CAME) et le Groupement d'Achat Des Pharmaciens d'Officines du Benin (GAPOB).

De cette démarche, il en découle les résultats

- Les trois (03) partenaires informatiques de l'ABMS ont globalement fait deux types de solutions. Deux partenaires nous ont fait une offre pour le logiciel SAGE SAARI qui selon était selon eux, un logiciel modulable est parfaitement adapté à nos attentes. Le troisième partenaire quant à lui nous a proposé de développer un logiciel sur mesure pour l'ABMS selon ses attentes.
- En ce qui concerne la visite des deux structures menant des activités de stockage similaire à celles de l'ABMS, la CAME et la GAPOB utilisaient toutes les deux le logiciel SAGE SAARI.

Sage est un logiciel de gestion financière et de comptabilité qui présente un fort intérêt pour les entreprises. Il possède un module nommé Gestion Commerciale qui gère l'entièreté de des activités commerciales dont les stocks. Le logiciel peut être modulé selon les particularités de l'utilisateur et est facile en usage en réseau. L'autre avantage est la mise à jour régulière par le fabricant et pour ne pas souffrir de vieillissement.

C. LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT DES INTRANTS EST INAPPROPRIÉE.

L'ABMS reçoit des ressources de plusieurs bailleurs dont les exigences sans cesse croissantes donnent lieu à une certaine lourdeur pour ses opérations d'approvisionnement. Les approvisionnements d'intrants étant souvent effectués par appel d'offre publique avec une durée minimale d'exécution de 60 jours, il s'agira ici de procéder à une contractualisation biannuelle avec les meilleurs prestataires (issus des appels d'offres) afin de réduire considérablement les délais de réapprovisionnement. Ainsi, une fois le seuil d'alerte atteint, il s'agira de procéder à un approvisionnement par bon de commande dont les livraisons peuvent déjà être obtenues au bout de 15 jours.

VI. CONCLUSION

L'Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé (ABMS), leader du marketing social au Bénin a constaté sur ces trois (03) dernières années une baisse répétée de ces chiffres de distribution. Une analyse de cette situation nous a amené à identifier comment problème principal : **Ruptures fréquentes de stock de produit du marketing social auprès des populations cibles**. Afin de pouvoir apporter des réponses adéquates à ce principal problème, nous avons opté pour la méthode de l'arbre des problèmes dans le but d'identifier les causes les plus probables qui en sont à l'origine.

Ainsi donc, à l'issue de ce exercice avec un panel constitué de quelques acteurs de la chaîne de distribution, trois principale causes ont été identifiées à savoir :

1. L'ABMS n'a pas une politique globale de quantification périodique de ses produits ;
2. L'ABMS n'a pas un système efficient de suivi de ses niveaux de stock ;
3. L'ABMS à une politique d'approvisionnement des intrants inappropriée.

Une fois ces causes identifiées, l'étape suivante a été de faire des propositions résoudre le principale problème identifié. Les trois approches de solution se présentent comme suit :

1. La mise d'une politique globale de quantification dans le respect des normes actuelles dans le domaine ;
2. La mise en place du logiciel SAGE SAARI pour une meilleure gestion des stocks avec un efficient des seuils d'alertes ;
3. L'actualisation de la politique d'approvisionnement des intrants avec une période de contractualisation de deux avec les meilleurs fournisseurs identifiés.

Outre ces approches de solutions, il s'avère très important de souligner que l'atteinte des objectifs escomptés ne se fera avec l'observation de certaines conditions de mise en œuvre. Les solutions proposées permettront principalement de favoriser la pleine disponibilité des produits conditionnés dans les entrepôts de l'ABMS. Dans ce cas, les conditions de mise en œuvre doivent viser la favorisation du transfert des produits des entrepôts vers les points de cession. L'ABMS ayant adopté une stratégie où les clients (distributeurs) viennent se faire servir dans les entrepôts contre une remise proportionnelle, il s'agira de mettre en place un système de suivi de cette stratégie afin qu'à aucun moment les acteurs externes de la chaîne de distribution ne soient démotivés.

Enfin, la communication étant l'un de ses domaines d'expertise, l'ABMS doit veiller à mettre en place des stratégies efficaces de communications à l'endroit des populations cibles.

Ouvrages et articles

Paul LAZARFELD et Robert MERTON, “Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action,” in *Mass Communication*, William SCHRAMM (ed),

Philip KOTLER et Sidney J. LEVY, “Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, 1969, p. 10.

Philip KOTLER et Gerald ZALTMAN, « Social Marketing : An approach to planned Social Change », *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3, 1971, p. 4

.

Sites internet

https://ciorna.wordpress.com/	07 mars 2014
http://www.centraider.org/	22 janvier 2014
https://www.gnb.ca/0012/violence/PDF/SocialMarketing-Presentation-f.pdf	12 janvier 2014
<hr/>	
www.succes-marketing.com/management/notion/mix-marketing-4p	11 Janvier 2014
https://abms-bj.org	09 Décembre 2013
www.memoireonline.com/	16 janvier 2014

ANNEXES

Annexe I : Fiche de collecte de données

Annexe I : Fiche de collecte de données

Fiche de collecte de données.

Date :

Paneliste :

