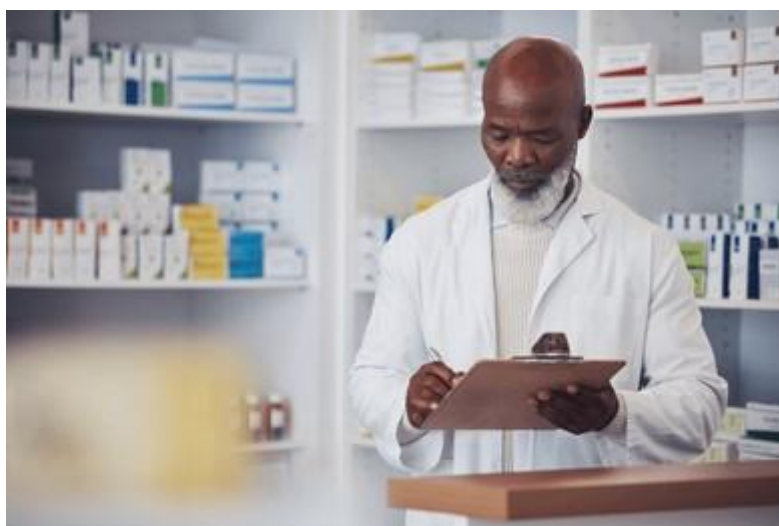




**Indicateurs de suivi de la
performance de la pharmacie
d'une formation sanitaire de base**

Ce manuel est destiné à l'usage des pharmacies des formations sanitaires de base, notamment les hopitaux de districts, les centres de santé, les cliniques privées.

Il a été élaboré par la Fondation Congolaise pour l'Accès aux Médicaments, dans le cadre de son accompagnement à la gestion de la pharmacie de l'Hopital de Reference Raymond Poaty.

La FOCAM assume l'entière responsabilité de son contenu.

Pour toute remarque ou commentaire,

Veuillez contacter :

Fondation Congolaise pour l'Accès aux Médicaments

87 avenue Ngamaba, Mfilou, Brazzaville, Congo

Téléphone : +242 050606002

Email : accesauxmedicaments@gmail.com

@ fevrier 2026

Table des matieres

Introduction	3
Les indicateurs de performances	5
Mesure des indicateurs	6
Tableau des indicateurs de performance d'une pharmacie de formation sanitaire de base	11

Introduction

Le médicament joue un rôle essentiel dans la prise en charge des soins de santé. C'est pourquoi, l'approvisionnement régulier et la dispensation rationnelle des médicaments constitue une préoccupation majeure pour les systèmes de santé.

Au Congo, chaque formation sanitaire est pourvue d'une pharmacie dont la mission est d'approvisionner, stocker, gérer et de dispenser des médicaments de qualité aux patients. Il ne s'agit pas pour la formation sanitaire d'avoir beaucoup de médicaments, mais de disposer en quantité rationnelle, les médicaments nécessaires pour la prise en charge de ses patients; d'où la nécessité de mettre en place les outils et procédures nécessaires à assurer une gestion efficace des médicaments au sein de la formation sanitaire d'une part et d'autre part d'assurer une formation continue du personnel chargé de la gestion des médicaments dans un contexte particulier où cette gestion dans les hopitaux de reference, les centres de santé et les cliniques, n'est toujours pas confiée à un pharmacien.

Le médicament joue également un rôle économique pour la formation sanitaire. En effet, il est la source de financement par excellence de la formation sanitaire, à travers le recouvrement des coûts. La disponibilité des fonds pour le renouvellement des stocks est essentielle pour générer des revenus supplémentaires pour l'hôpital. L'application de marges sur le prix de revient du médicament permet de faire des estimations sur le chiffre d'affaires attendu et par conséquent, de déterminer le budget nécessaire pour l'acquisition des médicaments.

Enfin, le médicament est un facteur d'attractivité de la formation sanitaire. En arrivant à l'hôpital, le patient espère recevoir sur place, tout le paquet de soins prévu y compris les médicaments nécessaires. L'offre pharmaceutique contribue à répondre à cette attente, si toutefois les médicaments sont financièrement plus accessibles qu'à l'extérieur de l'hôpital. La mise en œuvre du concept de « *médicament générique le moins cher* » est un atout majeur pour ramener les patients vers la pharmacie de l'hôpital et les détourner de circuits illicites et de la consommation des médicaments de la rue.

L'équipe de direction de la formation sanitaire devra veiller à concilier ces trois objectifs en s'assurant continuellement de la performance de la pharmacie et de la satisfaction des patients de l'hôpital à travers un certain nombre d'indicateurs de performance.

En l'absence de normes nationales fixées en la matière, la Fondation Congolaise pour l'Accès aux Médicaments (FOCAM) a sélectionné une série d'indicateurs clés qui peuvent permettre d'apprécier la performance des pharmacies des formations sanitaires de base. Il s'agit d'indicateurs simples, fiables, faciles à mesurer.

Ces indicateurs clés peuvent être complétés par d'autres indicateurs, en fonction des préoccupations particulières de certaines formations sanitaires ou de projets et programmes spécifiques qui y sont mis en œuvre.

La bonne utilisation de ces indicateurs sera subordonnée à la mise à niveau des personnels en charge de la gestion des médicaments, à l'aide du *Manuel de gestion des médicaments dans les formations sanitaires de base* élaboré par la FOCAM.

Les indicateurs de performance

Un indicateur de performance, est une mesure quantifiable et concrète qui peut être utilisée pour évaluer l'efficacité d'une action, d'un projet ou d'une entreprise par rapport à des objectifs stratégiques. Il permet de piloter la performance, de suivre les résultats en temps réel et de prendre des décisions éclairées.

L'indicateur doit donc être rattaché à l'objectif fixé et sa variation doit refléter les progrès positifs ou négatifs vers l'atteinte de cet objectif.

L'objectif de la pharmacie d'une formations sanitaire de base est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments pour les populations qui la fréquentent. Le résultat global devrait donc être la satisfaction de ces populations qui trouveraient les médicaments dont elles ont besoin, au sein de la formation sanitaire, à moindre coût ; c'est en cela que consistera sa performance, savoir répondre aux attentes de ses patients ou clients..

Pour mesurer cette performance, 10 indicateurs clés ont été sélectionnés. Ces indicateurs permettent de s'assurer que les médicaments sont disponibles, correspondent aux besoins des populations et sont financièrement accessibles.

Il s'agit de :

1. Le nombre de médicaments référencés pour la formation sanitaire ;
2. Le taux de rupture de médicaments ;
3. La durée moyenne de stockage ;
4. Le taux de péremption des médicaments ;
5. Le taux de conformité des commandes ;
6. Le coût moyen de l'ordonnance ;
7. Le chiffre d'affaires mensuel ;
8. La valeur mensuelle des achats ;
9. Le nombre moyen de clients reçu par jour ;
10. L'indice de satisfaction des clients.

Ces indicateurs doivent être mesurés chaque mois et faire l'objet de discussions en vue de la prise de décisions nécessaires à l'amélioration de la performance de la pharmacie.

Mesure des indicateurs

1. Le nombre de médicaments référencés

L'hôpital doit disposer d'une liste de médicaments référencés (LMR). Il s'agit de l'ensemble des médicaments jugés essentiels pour la prise en charge des patients de l'hôpital. Cette liste est établie au début de l'année et la pharmacie doit disposer en permanence de ces médicaments.

Tout au long de l'année, une liste de médicaments complémentaires peut être établie en fonction de nouveaux besoins exprimés par le personnel soignant ou des variations épidémiologiques. Ces nouveaux médicaments intégreront la liste des médicaments référencés de l'année suivante.

Le nombre de médicament référencé constitue donc l'indicateur de base pour apprécier la disponibilité des médicaments. Il se présente en valeur absolue.

2. Le taux de rupture des médicaments

La pharmacie doit disposer de l'ensemble des médicaments référencés. L'absence d'un seul médicament constitue une rupture de stocks puisqu'un patient peut en avoir besoin à l'instant.

Que cette absence soit due à une surconsommation, à un retard de livraison ou même à une commande tardive, la rupture doit être observée.

Le taux de rupture se présente sous forme de rapport entre le nombre de médicaments absent et le nombre de médicaments de la LMR

$$\text{Taux de rupture} = \frac{\text{Nombre de médicaments absents}}{\text{Nombre de médicaments de la LMR}} \times 100$$

Un taux de rupture élevé, supérieur à 10%, témoigne du non-respect des procédures d'acquisition des médicaments.

3. La durée moyenne de stockage

Les conditions de stockage ne sont pas toujours idéales dans les pharmacies des formations sanitaires, en raison des aléas climatiques mais aussi, des perturbations dans la fourniture en énergie électrique.

Plus longue est la durée de stockage, plus le médicament est exposé aux variations de température et d'humidité et plus il est susceptible de se dégrader. Une bonne rotation des stocks devrait contribuer à réduire cette dégradation.

La rotation des stocks a également une importance économique en ce qu'elle évite la thésaurisation et favorise la génération de revenus pour l'hôpital.

Pour mesurer la durée moyenne de stockage, un panier de 50 médicaments sera identifié couvrant les classes, les formes et les dosages les plus demandés. Ils vont constituer la liste des médicaments traceurs de la formation sanitaire. Cette liste a une validité annuelle.

Pour chaque médicament traceur, la date d'entrée en stock sera relevée et le nombre de jours en stock sera compté. La moyenne pour les 50 médicaments sera ensuite calculée.

$$\text{Durée moyenne de stockage} = \frac{\text{Somme de la durée de stockage des 50 médicaments traceurs}}{50}$$

La durée moyenne de stockage s'exprime en jours.

Une durée moyenne de stockage supérieure à 90 jours témoignera du non-respect des procédures d'acquisition des médicaments.

4. Le taux de péremption des médicaments

Le contrôle de la date de péremption est une étape importante dans la procédure de réception des médicaments. Il est recommandé de retourner au fournisseur, tout produit reçu à l'hôpital avec une date de péremption inférieure à 3 mois.

De même, un contrôle régulier des dates de péremption doit être effectué dans la pharmacie et les produits dont la date de péremption est inférieure à 1 mois doivent être retirés des rayons (produits proches de la péremption). Ces produits ne peuvent être dispensés que pour une utilisation immédiate sur des patients hospitalisés.

Le taux de péremption se présente sous forme de rapport entre le nombre de médicaments périmés et le nombre de médicaments contenus dans la LMR.

Pour faciliter le calcul de cet indicateur, la présence d'une seule unité ayant sa date d'utilisation dépassée fait classer le médicament comme périmé.

$$\text{Taux de péremption} = \frac{\text{Nombre de médicaments périmés}}{\text{Nombre de médicaments de la LMR}} \times 100$$

Un taux de péremption élevé, supérieur à 5%, est un signe de mauvaise gestion de la pharmacie.

5. Le taux de conformité des commandes

Les procédures d'acquisition des médicaments recommandent de sélectionner au moins 3 fournisseurs pour l'approvisionnement. L'évaluation de ces fournisseurs devrait prendre en compte, non seulement le prix du médicament, la durée de livraison mais aussi la conformité des commandes.

Est considéré comme commande non conforme, une commande dont certains médicaments ne sont pas livrés, une commande avec erreur de certains produits ou une commande dans laquelle une dénomination a été substitué à une autre.

Une commande non conforme peut conduire à des ruptures de stock. Par ailleurs, le remplacement d'une dénomination commerciale par une autre, peut avoir une incidence sur le prix de vente du médicament et impacter la satisfaction du client.

Ce taux de conformité devra donc être mesuré pour chaque fournisseur.

Ce taux se présente sous forme de rapport entre le nombre de commandes conformes et le nombre total de commandes.

$$\text{Taux de conformité des commandes} = \frac{\text{Nombre de commandes conformes}}{\text{Nombre total de commandes}} \times 100$$

6. Le coût moyen de l'ordonnance

Le prix du médicament constitue un facteur majeur de l'observance des traitements d'une part et d'autre par un facteur d'attractivité pour la pharmacie. Il constitue une arme pour la lutte contre les médicaments de la rue pour lesquels, le prix du médicament a parfois justifié le recours.

Une pharmacie qui met en œuvre le concept du « *médicament générique le moins cher* » devrait disposer des médicaments suffisamment accessibles pour les populations.

Le cout moyen de l'ordonnance se présente sous forme de valeur absolue.

Il se mesure en sélectionnant tous les 10 jours, 10 ordonnances reçues à la pharmacie, quelque soit le nombre de médicaments y figurant. Le coût de chaque ordonnance est calculé et une moyenne rapportée sur le mois.

$$\text{Cout moyen de l'ordonnance} = \frac{\text{Coût total des ordonnances sélectionnées}}{\text{Nombre d'ordonnances sélectionnées}}$$

7. Le chiffre d'affaires mensuel

Le chiffre d'affaires réalisé, témoigne de l'intérêt financier de la pharmacie et de sa contribution au fonctionnement de l'hôpital, étant entendu que la pharmacie est la source de revenue par excellence de la formation sanitaire.

Un chiffre d'affaires en croissance témoigne de l'amélioration de la performance financière de la pharmacie.

Il se présente sous forme d'une valeur absolue.

8. La valeur mensuelle des achats

La valeur mensuelle des achats est la contre partie du chiffre d'affaires mensuel réalisé. Elle doit être appréciée au regard de ce chiffre d'affaires.

La formation sanitaire appliquant une marge sur le prix d'achat du médicament, le rapport entre le chiffre d'affaires mensuel et la valeur mensuelle des achats devrait se situer dans les mêmes proportions.

La valeur mensuelle des achats s'exprime sous forme de valeur absolue.

9. Le nombre moyen de clients reçus à la pharmacie

La fréquentation de la pharmacie témoigne de son attractivité et du service rendu. Celle ci sera élevée si les clients sont sûrs d'y trouver les médicaments dont ils ont besoin, à des prix abordables. Au contraire, sa baisse témoigne d'une non-

satisfaction des clients ou du développement d'une autre source d'approvisionnement en médicaments intra ou extra hospitalière.

Le nombre moyen des clients reçus se détermine en dénombrant tous les 10 jours, le nombre de patients reçus à la pharmacie et en divisant ce nombre par 3.

$$\text{Nombre moyen de patients reçus} = \frac{\text{Nombre de patients reçus tous les 10 jours}}{3}$$

10. L'indice de satisfaction des clients

L'objectif de la pharmacie est de servir aux clients tous les médicaments qui leur sont prescrits ; c'est ce qui entrainera la satisfaction des clients, les fidélisera et donnera confiance au système de santé.

L'indice de satisfaction des clients doit tendre vers la valeur 100. Il se mesure en répertoriant tous les 10 jours, le nombre d'ordonnances servies en totalité sur le nombre d'ordonnances reçues. La valeur obtenue est ensuite calculée et exprimée sous forme de pourcentage.

$$\text{Indice de satisfaction} = \frac{\text{Nombre d'ordonnances servies en totalité}}{\text{Nombre d'ordonnances reçues}} \times 100$$

Tableau de suivi des indicateurs de performance de la pharmacie de la formation sanitaire

N°	Intitulé de l'indicateur	Valeur de l'indicateur	Valeur du mois précédent	Observation
1	Nombre de médicaments référencés			
2	Taux de rupture de médicaments			
3	Durée moyenne de stockage			
4	Taux de péremption des médicaments			
5	Taux de conformité des commandes			
6	Coût moyen de l'ordonnance			
7	Chiffre d'affaires mensuel			
8	Valeur mensuelle des achats			
9	Nombre moyen de clients reçus par jour			
10	Indice de satisfaction des clients			
Commentaire général:				