

Université d'Oran 2-Mohamed Ben Ahmed-



**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat es-sciences

Spécialité : Sciences économiques

Option : Economie de développement

L'industrie pharmaceutique en Algérie

**Présentée par Mme :
Chahida BOULENOUAR**

**Directeur de recherche :
Mme Souhila SEBBAGH**

Jury de soutenance :

Président :	CHOUAM Bouchama	Professeur émérite	Université d'Oran 2
Rapporteur :	SEBBAGH Souhila	MCA	Université Oran 2
Examineur :	BOUMEDIENE Nadia	MCA	Université Oran 2
Examineur :	BOURI Nassima	Professeur	ESE Oran
Examineur :	KATEB Karim	MCA	UFC Oran
Examineur :	AMARI S. Salah Eddine	Professeur	ENP Oran

Année universitaire : 2024-2025

Remerciements

Cette thèse constitue l'aboutissement d'un long cheminement académique et personnel, que je n'aurais pu mener à bien sans le soutien indéfectible de nombreuses personnes, à qui j'exprime ma profonde gratitude.

Je remercie tout particulièrement ma directrice de thèse, Dr Souhila Sebbagh, pour sa rigueur scientifique, sa disponibilité constante et la qualité de son accompagnement. Sa confiance, ses conseils éclairés et ses exigences formatrices ont largement contribué à la construction de ce travail.

Ma reconnaissance va également à l'ensemble des enseignants et membres du corps académique de la Faculté des sciences commerciales, dont les enseignements, remarques et encouragements ont enrichi ma réflexion et stimulé ma curiosité intellectuelle.

Je tiens à rendre hommage, avec émotion, à mes parents aujourd'hui disparus. Leurs sacrifices, leurs valeurs et l'amour qu'ils m'ont transmis demeurent une source de force inépuisable. Leur absence ne fait que souligner davantage la profondeur de leur présence dans mon parcours.

À mon époux et à mes enfants, piliers de ma vie, je dédie une pensée toute particulière. Votre patience, votre compréhension et votre affection ont été mon refuge et mon moteur tout au long de ces années exigeantes.

Enfin, à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont accompagné cette aventure humaine et intellectuelle, je vous adresse mes remerciements les plus sincères.

Dédicace

À mes parents,

Je rends hommage à votre bienveillance, votre patience et votre foi en moi.

« La vie n'est pas facile pour aucun de nous. Mais quoi !
Il faut avoir de la persévérance et, surtout, de la confiance en soi.
Il faut se dire qu'on est doué pour quelque chose et que, coûte que coûte, il faut y arriver. »

Marie Curie

La liste des tableaux

CHAPITRE 1

Tableau. 1 : Leaders pharmaceutiques mondiaux	25
Tableau. 2 : Comparatif des médicaments phares des principaux laboratoires pharmaceutiques (2023)	46
Tableau. 3 : Convergence des stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux en 2023	52

CHAPITRE 2

Tableau. 1 : Comparaison d l'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie	67
Tableau. 1 : Impact des régulations sur le secteur pharmaceutique	87
Tableau. 2 : Synthèse - Modernisation administrative et orientations institutionnelles dans le secteur pharmaceutique	97
Tableau. 3 : Dynamiques économiques structurantes du secteur pharmaceutique	103

CHAPITRE 3

Tableau. 1 : Synthèse des entreprises pharmaceutiques selon leur segment	113
Tableau. 2 : Évolution des segments pharmaceutiques à N+5	118
Tableau 3 : Synthèse d'analyse stratégique et financière du secteur pharmaceutique en Algérie	131
Tableau. 4 : Synthèse des risques économiques et réglementaires dans le secteur pharmaceutique en Algérie	134
Tableau. 5 : Synthèse sur le plan stratégique face aux risques économiques et réglementaires	138
Tableau. 1 : Synthèse sur facteurs limitant la recherche industrielle dans le secteur pharmaceutique algérien	143
Tableau. 2 : Synthèse sur les enjeux liés à la conformité aux standards de fabrication dans l'industrie pharmaceutique algérienne	145
Tableau. 3 : Synthèse sur les freins à l'exportation dans le secteur pharmaceutique algérien	
Tableau. 4 : Synthèse sur les effets de l'instabilité réglementaire sur le secteur pharmaceutique algérien	151
Tableau. 5 : synthèse sur les limites de la coordination intersectorielle dans le développement pharmaceutique	
Tableau. 6 : Synthèse sur le déficit en compétences spécialisées dans l'industrie pharmaceutique algérienne	155
Tableau. 7 : Synthèse sur les contraintes liées au financement dans l'industrie pharmaceutique algérienne	157

CHAPITRE 4

Tableau. 1 : Objectifs stratégiques et impacts de l'ISI	174
Tableau. 2 : Synthèse des mécanismes de l'ISI	182
Tableau. 3 : Synthèse des résultats et limites de la stratégie ISI	189
Tableau 1 : Synthèse des causes et conséquences des limites de l'industrie des biens d'équipement	204
Tableau. 2 : Indicateurs clés de l'ISI	206

CHAPITRE 5

Tableau. 1 : Répartition des produits pharmaceutiques par classe thérapeutique	212
Tableau. 2 : La diversité des produits et aspects clés	214
Tableau. 3 : Analyse économique des engagements stratégiques de MEDIPHARM	217
Tableau. 4 : Synthèse des différents axes de la stratégie de développement de l'entreprise	220
Tableau. 5 : Synthèse de la stratégie de diversification de l'entreprise	232
Tableau. 6 : Synthétise de la stratégie de recherche et d'innovation de l'entreprise	226
Tableau. 7 : Les axes stratégiques clés	227
Tableau. 8 : Étapes clés de la production de médicaments injectables	230
Tableau. 9 : Synthétique des activités et objectifs de contrôle qualité	232
Tableau. 10 : Services et certifications du Laboratoire	233

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Fondements conceptuels et positionnement global de l'industrie pharmaceutique	7
• Section 1 : Définitions et concepts fondamentaux	8
• Section 2 : L'industrie pharmaceutique dans un contexte mondial	23
Chapitre 2 : Trajectoire historique et encadrement réglementaire de l'industrie pharmaceutique en Algérie	56
• Section 1 : Historique de l'industrie pharmaceutique	57
• Section 2 : Le cadre institutionnel et réglementaire	73
Chapitre 3 : Acteurs clés et défis structurels de l'industrie pharmaceutique en Algérie	110
• Section 1 : Les partenaires publics et privés du secteur pharmaceutique	111
• Section 2 : Les principaux défis de développement et de compétitivité	139
Chapitre 4 : L'industrialisation par substitution aux importations et le modèle industriel algérien	161
• Section 1 : Cadres conceptuel et historique de la stratégie de substitution aux importations	162
• Section 2 : Mise en œuvre et impact de la substitution aux importations dans l'industrie pharmaceutique algérienne	192
Chapitre 5 : Enjeux actuels et développement futur du secteur pharmaceutique	208
• Section 1 : Analyse de la production locale : étude empirique	209
• Section 2 : Impact économique et perspectives d'avenir	234
Conclusion générale	264
Bibliographie	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'industrie pharmaceutique est un pilier fondamental de la santé publique mondiale, couvrant les étapes de recherche, développement, production et distribution de médicaments. Elle joue un rôle central dans la prévention, la détection et le traitement des maladies. Son fonctionnement repose sur l'innovation technologique et est soumis à des réglementations rigoureuses afin d'assurer la qualité des produits, tout en s'adaptant aux progrès scientifiques et aux besoins croissants des systèmes de santé.

Les médicaments fabriqués par ce secteur sont vitaux pour améliorer la qualité de vie, gérer les maladies chroniques, prévenir les épidémies, et augmenter l'espérance de vie. L'industrie contribue également à la recherche fondamentale, à la formation des professionnels de santé, et au développement de nouveaux traitements. Ces efforts sont indispensables pour relever les défis sanitaires complexes et assurer un accès équitable aux solutions thérapeutiques avancées.

Économiquement, l'industrie pharmaceutique est stratégique, générant des revenus importants et créant de nombreux emplois. Les grandes entreprises investissent massivement dans la recherche et le développement, un processus long et coûteux (DiMasi, Hansen et Grabowski, 2003). Ces investissements sont cruciaux pour maintenir la compétitivité et stimuler l'innovation. Les politiques de santé publique et les régulations influencent les stratégies des entreprises, notamment en matière de prix et d'accessibilité des médicaments.

Toutefois, l'industrie est confrontée à des défis majeurs, tels que la résistance aux antimicrobiens, un problème de santé publique nécessitant des solutions urgentes pour maintenir l'efficacité des traitements (Tacconis et Goossens, 2011). L'accès aux médicaments reste également un problème, particulièrement dans les pays en développement où les coûts peuvent restreindre l'accès aux traitements nécessaires (Reich et Savulescu, 2008). La mondialisation, les avancées technologiques, le vieillissement de la population, et l'émergence de nouvelles maladies impactent considérablement le secteur. La pandémie de COVID-19 a notamment souligné l'importance des chaînes d'approvisionnement pharmaceutiques et la nécessité d'une réponse rapide aux crises sanitaires.

En Algérie, l'industrie pharmaceutique joue un rôle stratégique en renforçant l'autonomie sanitaire du pays. Ce secteur, qui englobe la recherche, le développement, la production, et la distribution de médicaments, est crucial pour répondre aux besoins croissants de la population. L'expansion de l'industrie, facilitée par des politiques favorisant la production

locale et réduisant la dépendance aux importations, a été soutenue par des incitations fiscales, des subventions gouvernementales et une réglementation stricte garantissant la qualité des produits.

Cette croissance de la production locale a contribué à réduire les coûts pour le système de santé et à améliorer l'accès aux traitements. Les entreprises pharmaceutiques locales répondent à divers besoins médicaux, allant des maladies chroniques aux affections aiguës. L'amélioration des infrastructures de production, la formation des professionnels de santé, et le renforcement des capacités en recherche et développement ont soutenu cette expansion. Cependant, des défis persistants demeurent, tels que la conformité aux normes internationales de qualité et de sécurité, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'innovation en recherche et développement, ainsi que la réponse aux fluctuations économiques.

Pour surmonter ces défis, une collaboration renforcée entre le secteur public et privé est essentielle. Les partenariats avec des institutions de recherche, des universités, et des organisations internationales peuvent faciliter le transfert de technologies et le développement de solutions thérapeutiques innovantes. De plus, il est crucial de mettre en œuvre des politiques assurant un accès équitable aux médicaments et une prise en charge adéquate des patients pour maximiser les bénéfices du développement pharmaceutique pour la population.

- **Raisons du choix de l'industrie pharmaceutique algérienne comme sujet d'étude**

L'intérêt porté à l'industrie pharmaceutique en Algérie s'explique par sa place stratégique dans les politiques de développement. À la croisée des enjeux sanitaires, économiques et productifs, ce secteur joue un rôle clé dans la couverture des besoins en médicaments et dans la diminution de la dépendance aux importations.

Ce choix s'inscrit dans la continuité de recherches antérieures en économie de la santé, qui ont permis d'explorer les mécanismes de régulation, les modes de financement et les approches d'allocation optimale des ressources. Ces acquis trouvent une application concrète dans l'analyse des problématiques rencontrées par les unités locales de fabrication.

Cette étude vise à identifier les leviers permettant de structurer une industrie nationale capable d'assurer une offre accessible, fiable et durable. Elle cherche également à mettre en évidence les conditions institutionnelles, économiques et technologiques nécessaires à l'affirmation d'une autonomie sanitaire.

Dans cette optique, le secteur pharmaceutique algérien représente un terrain d'analyse pertinent pour appréhender les dynamiques de modernisation industrielle et les orientations stratégiques visant à consolider la souveraineté dans un domaine fondamental.

Plusieurs raisons stratégiques justifient ce choix :

- Santé publique : L'industrie pharmaceutique contribue à améliorer l'accès aux traitements essentiels et à soutenir la recherche médicale. En Algérie, elle joue un rôle crucial dans la gestion des pathologies chroniques et infectieuses, ce qui permet de réduire les coûts de prise en charge et d'améliorer les conditions de vie (Benyahia, Bouabdallah et Ait Laalim, 2014).
- Retombées économiques : Ce secteur est un moteur de croissance par la création d'emplois qualifiés et la génération de valeur ajoutée. Il exerce également un effet d'entraînement sur d'autres activités, contribuant à un développement économique plus intégré (Darrat, Ayoubi et Kharroubi, 2016).
- Normes et innovation : L'alignement sur les standards internationaux est essentiel pour garantir la qualité des médicaments. Cela impose aux producteurs locaux des investissements soutenus en recherche et développement afin d'assurer leur compétitivité et de renforcer la production nationale (Naciri, Zemmouri et Boukhalfa, 2017).
- Cadre public incitatif : Les mesures étatiques, telles que les soutiens financiers à l'innovation ou les dispositifs fiscaux avantageux, constituent des instruments majeurs pour encourager la croissance du secteur. Des politiques cohérentes peuvent attirer les investissements et accélérer le développement des capacités locales (Gaid, Bellamine et Khedher, 2019).

- **Question de recherche**

Introduire la question de recherche dès le début est fondamental pour guider le lecteur et préciser les objectifs de l'étude. Une question de recherche bien définie oriente le processus d'investigation, établit les priorités, et facilite la formulation des hypothèses et des méthodes d'analyse (Maxwell, 2013 ; Robson, 2011).

Question principale : Comment l'industrie pharmaceutique en Algérie peut-elle renforcer son rôle stratégique au sein du système de santé national tout en améliorant la qualité, la compétitivité et à l'accessibilité des médicaments ?

- ✓ **Questions subsidiaires :**

1. Le déficit d'innovation limite l'exportabilité des produits nationaux.

Malgré une couverture de 70 % des besoins nationaux en médicaments génériques, la dépendance aux importations de principes actifs et dispositifs médicaux reste élevée et l'innovation reste un souci majeur pour conquérir les marchés internationaux.

2. Quels sont les principaux obstacles à l'innovation et au développement de la production locale des matières premières dans l'industrie pharmaceutique algérienne et comment peuvent-ils être surmontés pour améliorer la compétitivité et l'exportabilité ?

Afin de répondre à la question centrale de cette recherche et d'explorer les problématiques soulevées, deux hypothèses ont été formulées, en lien avec les défis de compétitivité, d'innovation et de souveraineté pharmaceutique en Algérie.

✓ **Hypothèse 1**

Le renforcement du rôle stratégique de l'industrie pharmaceutique algérienne dans le système de santé national dépend d'une amélioration simultanée de la qualité des produits, de leur accessibilité économique et de leur compétitivité, notamment par le développement de la production locale et la réduction de la dépendance aux importations.

✓ **Hypothèse 2**

Le déficit d'innovation et l'insuffisance des capacités de production de matières premières constituent les principaux freins à l'exportabilité des médicaments algériens ; ces obstacles pourraient être surmontés par des investissements ciblés en R et D, des incitations publiques et une meilleure intégration des acteurs industriels.

• **Démarche de recherche**

La démarche de recherche combine des approches quantitatives et qualitatives. L'approche quantitative implique la collecte et l'analyse de données sur divers aspects du secteur, comme la production, les ventes, et les indicateurs économiques, pour mesurer l'impact économique et l'efficacité des politiques publiques. Parallèlement, l'approche qualitative explore en profondeur les défis de conformité et d'innovation. Cette méthodologie combinée permet une compréhension complète des enjeux de l'industrie pharmaceutique en Algérie et facilite la formulation de recommandations basées sur des données empiriques solides et des insights contextuels.

Notre étude s'inscrit dans le paradigme exploratoire, en raison du caractère encore peu documenté de certaines dynamiques propres à l'industrie pharmaceutique en Algérie. Ce

positionnement méthodologique vise à dégager des pistes de compréhension et à identifier des variables clés susceptibles d'orienter des recherches futures plus approfondies. En s'appuyant à la fois sur des données chiffrées et sur les perceptions des acteurs du secteur, cette démarche permet de révéler les logiques sous-jacentes aux pratiques industrielles, réglementaires et stratégiques. Elle favorise également une analyse nuancée des conditions d'émergence d'une production nationale viable, dans un contexte marqué par de multiples mutations économiques et institutionnelles.

- **Structure de la thèse**

Cette thèse se compose de cinq chapitres, chacun structuré en deux sections, explorant les diverses dimensions de l'industrie pharmaceutique par une articulation progressive entre cadre conceptuel, contexte national, dynamiques industrielles et analyse empirique.

Le **chapitre 1**, "Fondements conceptuels et positionnement global de l'industrie pharmaceutique", débute par une **section 1** définissant les notions essentielles du secteur. La **section 2** examine ensuite les caractéristiques générales de l'industrie pharmaceutique à l'échelle internationale, notamment en matière d'innovation, de régulation et de marché.

Le **chapitre 2**, "Trajectoire historique et encadrement réglementaire de l'industrie pharmaceutique en Algérie", retrace dans sa **section 1** l'évolution du secteur en Algérie depuis l'indépendance. Sa **section 2** analyse le cadre institutionnel et réglementaire, incluant les dispositifs législatifs, les acteurs publics de régulation et les mécanismes de contrôle en place. Le **chapitre 3**, "Acteurs clés et défis structurels de l'industrie pharmaceutique en Algérie", identifie dans sa **section 1** les partenaires publics et privés intervenant dans la production, la distribution et la régulation. La **section 2** met en lumière les principaux défis de développement et de compétitivité, tels que la dépendance aux importations, la capacité d'innovation et les contraintes organisationnelles.

Le **chapitre 4**, "L'industrialisation par substitution aux importations et le modèle industriel algérien", présente dans sa **section 1** les fondements économiques et les antécédents de cette politique industrielle. La **section 2** en examine ensuite les effets concrets sur les capacités locales, la réduction des importations et l'organisation industrielle du secteur pharmaceutique algérien.

Enfin, le **chapitre 5**, "Enjeux actuels et développement futur du secteur pharmaceutique", s'appuie sur une approche de terrain. Sa **section 1** propose une étude empirique de la

production locale, fondée sur des données collectées auprès d'acteurs du secteur. La **section 2** analyse l'impact économique et explore les leviers potentiels de renforcement de la production nationale.

Cette structure permet une approche exhaustive et cohérente de la problématique, combinant analyses théoriques, historiques, institutionnelles et empiriques pour mieux appréhender la réalité et les perspectives du secteur pharmaceutique.

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET POSITIONNEMENT GLOBAL DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Introduction

L'industrie pharmaceutique occupe une place singulière dans l'économie contemporaine, en raison de son articulation étroite avec les enjeux de santé publique, les dynamiques d'innovation et les équilibres commerciaux internationaux. Elle incarne un secteur à la fois productif et social, dont les implications dépassent le seul cadre du marché pour s'étendre aux politiques de protection sociale, aux dispositifs de sécurité sanitaire et aux orientations industrielles nationales.

Dans un contexte mondial marqué par des tensions sur les chaînes d'approvisionnement, la question de l'autonomie pharmaceutique est devenue une priorité stratégique pour de nombreux pays, dont l'Algérie. Cette dernière cherche à renforcer sa capacité à produire localement des médicaments essentiels, en particulier des génériques, afin de mieux répondre aux besoins de sa population et de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'étranger. Cette orientation soulève des problématiques économiques majeures, telles que la gestion des coûts, la structuration de l'offre, l'encadrement réglementaire et l'attractivité des investissements dans la recherche et la fabrication.

Le présent chapitre a pour objectif de poser les fondements théoriques et conceptuels permettant de comprendre les mécanismes qui structurent l'industrie pharmaceutique. Il présente, dans un premier temps, les définitions essentielles liées au secteur, avant d'en proposer une lecture à travers les outils de l'analyse économique. Il examine ensuite le rôle de cette industrie dans le progrès médical et le développement national, en mettant en perspective les enjeux de recherche, d'accessibilité et de production. Enfin, il s'attarde sur les déterminants internationaux qui influencent la configuration locale du secteur, entre normes globales et marges de manœuvre étatiques. Ce cadre permettra de mieux appréhender les analyses empiriques et les choix stratégiques développés dans les chapitres suivants.

Section 1 : Définitions et concepts fondamentaux

Introduction

Cette section s'attache à définir les notions clés qui fondent la compréhension du secteur pharmaceutique et de son environnement. Elle présente les concepts essentiels relatifs à l'industrie pharmaceutique, à son interaction avec le système de santé, ainsi qu'aux différents aspects réglementaires, économiques et sociaux qui structurent son fonctionnement. Ces notions permettent de mieux appréhender les enjeux contemporains liés à la production, à la distribution et à l'accès aux médicaments, tout en soulignant les implications stratégiques et politiques associées.

1. Concepts clés de l'industrie pharmaceutique et de la santé

Ce document propose une vue d'ensemble des concepts fondamentaux qui définissent le secteur pharmaceutique et le système de santé.

1.1. Industrie pharmaceutique

Ce secteur englobe toutes les activités orientées vers la découverte, la fabrication et la distribution de médicaments destinés à la prévention et au traitement des maladies humaines et animales. Il repose sur des liens étroits entre les sciences médicales, les progrès technologiques et les capacités industrielles. En tant que pilier de la santé publique et acteur de poids dans l'économie, il façonne non seulement les pratiques thérapeutiques mais influence aussi les choix stratégiques des États. La production de médicaments engage des enjeux multiples : qualité des soins, compétitivité industrielle, et souveraineté nationale. Dans plusieurs pays émergents, ce secteur est également perçu comme un levier pour renforcer la base productive locale et réduire la dépendance vis-à-vis des importations.

1.2. Système de santé

Le système de santé est constitué d'un ensemble cohérent d'institutions, de ressources humaines, matérielles et financières, qui coopèrent pour garantir des services de prévention, de diagnostic, de traitement et de réadaptation. Il intègre des composantes publiques et privées, ainsi que des mécanismes de gouvernance visant à encadrer l'offre et la demande de soins. Le secteur pharmaceutique s'y inscrit par la fourniture de produits thérapeutiques nécessaires à l'exercice médical. Son rôle dépasse la simple fabrication : il impacte les modalités de prise en charge des patients, les politiques tarifaires, et les choix en matière de couverture médicale. La qualité de l'interface entre industrie et système de santé peut déterminer la capacité du pays à répondre efficacement aux besoins de sa population.

1.3. Médicament générique

Ce type de médicament, mis sur le marché après l'expiration du brevet du médicament d'origine, contient la même molécule active et respecte les normes d'équivalence thérapeutique. Son introduction permet une gestion plus souple des ressources financières en matière de santé, en rendant les traitements plus accessibles, sans compromis sur l'efficacité. Les génériques jouent un rôle dans la politique de réduction des charges publiques tout en favorisant une offre pharmaceutique plus diversifiée. De nombreux pays encouragent leur usage via des réglementations incitatives, notamment dans le cadre de systèmes de remboursement ou de prescriptions médicales encadrées.

1.4. Souveraineté sanitaire

Cette notion traduit la capacité d'un État à garantir un accès durable aux produits de santé essentiels, que ce soit par la production locale ou par des accords maîtrisés avec des fournisseurs étrangers. Elle repose sur des choix économiques, scientifiques et logistiques qui permettent de faire face aux besoins nationaux, y compris en période de crise. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les limites d'une dépendance excessive aux importations. Dans cette perspective, certains pays s'orientent vers le développement de filières nationales, en investissant dans la recherche pharmaceutique, la fabrication de matières premières et les partenariats stratégiques pour mieux encadrer leurs chaînes d'approvisionnement.

1.5. Brevet pharmaceutique

Le brevet pharmaceutique confère à son détenteur un droit exclusif d'exploitation sur une molécule ou une formulation innovante pour une durée déterminée, généralement de 20 ans. Ce mécanisme vise à protéger les investissements engagés en recherche, en permettant aux entreprises de rentabiliser les produits développés. Toutefois, il soulève des tensions entre l'intérêt privé des laboratoires et l'intérêt collectif en matière de santé publique. Dans les pays à revenu limité, l'accès aux traitements innovants peut être restreint par des prix élevés imposés durant la période de protection. L'Organisation mondiale du commerce, à travers l'Accord sur les ADPIC, a instauré des flexibilités permettant d'accorder des licences obligatoires en cas d'urgence sanitaire ou de besoin non satisfait.

1.6. Politique du médicament

La politique du médicament regroupe l'ensemble des décisions publiques relatives à la production, à l'importation, à la distribution et à l'usage des produits pharmaceutiques. Elle doit répondre à plusieurs enjeux : garantir la disponibilité des traitements, encadrer les prix, assurer la transparence des circuits, et encourager l'usage rationnel des médicaments. Dans plusieurs pays, cette politique repose sur des outils comme les listes de médicaments essentiels, les programmes de subvention, ou encore le développement de laboratoires publics. Elle se trouve au croisement des impératifs sanitaires et économiques, exigeant un arbitrage entre soutien à l'innovation, accès équitable et équilibre budgétaire.

1.7. Chaîne de valeur pharmaceutique

La chaîne de valeur pharmaceutique désigne l'ensemble des étapes allant de la recherche fondamentale jusqu'à la mise à disposition du médicament au patient. Elle comprend la découverte de molécules, les essais cliniques, la production industrielle, la distribution, et la

dispensation en officine ou en hôpital. Chaque maillon mobilise des savoir-faire techniques spécifiques, des investissements considérables, et des normes strictes de conformité. La maîtrise de cette chaîne conditionne la capacité d'un territoire à proposer des solutions adaptées aux pathologies locales et à anticiper les pénuries.

1.8. Accès équitable aux soins

L'accès équitable renvoie à la possibilité pour tous les individus, quels que soient leur niveau de revenu ou leur localisation, de bénéficier de traitements efficaces. Ce principe s'appuie sur une politique de santé inclusive, des prix encadrés, et un système de distribution couvrant les zones éloignées. Dans cette optique, les autorités doivent concilier innovation thérapeutique et mécanismes de solidarité afin d'éviter les fractures sociales en matière de santé.

2. Acteurs et enjeux stratégiques du secteur pharmaceutique

Cet axe porte sur les principaux acteurs qui structurent le secteur pharmaceutique ainsi que sur les enjeux stratégiques qui en découlent. Elle met en lumière les rôles complémentaires et interdépendants des laboratoires, des autorités réglementaires, des professionnels de santé, des patients, ainsi que des réseaux de distribution et des investisseurs. Par ailleurs, elle aborde les défis liés à la dépendance aux importations, à l'innovation technologique, aux collaborations de recherche et à l'environnement géopolitique. Comprendre ces dimensions est essentiel pour appréhender les dynamiques complexes qui façonnent aujourd'hui la production, la diffusion et l'accès aux médicaments.

2.1. Laboratoires pharmaceutiques

Les laboratoires jouent un rôle central dans la chaîne de développement du médicament. Ils investissent dans la recherche, assurent les phases de mise au point, et prennent en charge la production ainsi que la commercialisation. Leur stratégie repose sur un équilibre entre innovation et gestion des portefeuilles produits, incluant les médicaments brevetés, les génériques, et parfois les produits biosimilaires. Leur poids économique et leur capacité à négocier avec les autorités sanitaires en font des interlocuteurs majeurs dans les politiques de santé. La consolidation du secteur à travers des fusions ou alliances reflète une volonté de renforcer la présence sur des marchés porteurs tout en partageant les risques liés à la recherche.

2.2. Autorités réglementaires

Les agences sanitaires nationales et internationales fixent les conditions d'autorisation, de contrôle et de surveillance des médicaments. Elles interviennent à toutes les étapes du cycle de vie d'un produit pharmaceutique. Leurs décisions reposent sur des critères scientifiques,

éthiques et économiques. Dans certains pays, leur rôle va au-delà de la régulation : elles contribuent à orienter la recherche, à soutenir la production locale, ou à définir les priorités thérapeutiques. Leur position intermédiaire entre protection des patients et soutien à l'industrie les expose à des arbitrages délicats, en particulier en matière de fixation des prix ou de remboursement.

2.3. Réseaux de distribution

Les circuits de distribution assurent le lien entre la production industrielle et la mise à disposition du médicament auprès des professionnels de santé et des patients. Ils comprennent les grossistes, les répartiteurs, les pharmacies et les hôpitaux. Leur performance dépend de la régularité des approvisionnements, de la gestion des stocks et de la capacité à éviter les ruptures. Les défis sont nombreux : couverture du territoire, adaptation à la demande, gestion des produits sensibles ou thermolabiles. Dans certaines zones géographiques, le maillage insuffisant du réseau logistique constitue un frein à l'accès aux traitements.

2.4. Médecins prescripteurs et pharmaciens dispensateurs

Les professionnels de santé jouent un rôle décisif dans l'adoption des médicaments. Leurs choix sont influencés par les données cliniques disponibles, les recommandations officielles, et les interactions avec les représentants de l'industrie. Les campagnes de formation continue et les politiques de promotion influencent directement les prescriptions. Les pharmaciens, quant à eux, ne se contentent pas de délivrer le médicament : ils conseillent les patients, surveillent les interactions médicamenteuses, et participent à des programmes de bon usage des traitements. Cette proximité avec le public les place au cœur de l'adhésion thérapeutique.

2.5. Patients et associations

Le rôle des patients s'est transformé avec l'évolution des droits en matière de santé. De simples bénéficiaires de soins, ils deviennent aujourd'hui des acteurs informés, capables de questionner les choix thérapeutiques ou de participer à des essais cliniques. Les associations de patients contribuent à faire entendre des besoins spécifiques, à influencer les politiques publiques, et à alerter sur les effets indésirables ou les pénuries. Certaines participent également à des comités scientifiques ou à des concertations nationales, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité collective dans le domaine de la santé.

2.6. Dépendance aux importations

Dans de nombreux pays, la production locale de médicaments reste limitée, laissant une place importante aux importations. Cette situation expose les systèmes de santé à des interruptions

d'approvisionnement, à des variations de coûts liés aux devises, ou à des contraintes géopolitiques. La volonté de relocaliser certaines étapes de production ou d'encourager la fabrication locale répond à une logique de sécurisation des stocks stratégiques et de développement industriel. Cette démarche suppose cependant des investissements techniques, des transferts de savoir-faire et un encadrement réglementaire adapté.

2.7. Recherche partenariale

Les collaborations entre universités, instituts publics de recherche et industriels permettent de mutualiser les ressources et d'accélérer le développement de solutions thérapeutiques. Ces partenariats se traduisent par des projets communs, des laboratoires mixtes, ou des financements croisés. Ils favorisent l'émergence de traitements issus de la recherche fondamentale tout en assurant leur mise sur le marché dans des délais réalistes. Ces initiatives répondent également aux attentes des États en matière de valorisation de la recherche publique et d'impact concret sur la santé des populations.

2.8. Investisseurs et fonds spécialisés

Les groupes pharmaceutiques attirent des investisseurs institutionnels et des fonds d'investissement spécialisés qui recherchent des secteurs capables de générer des revenus à long terme, même dans des contextes économiques incertains. Ces acteurs influencent les orientations stratégiques en exigeant des retours mesurables, ce qui pousse parfois à privilégier certains segments thérapeutiques ou marchés plus rentables. Le financement par capital-risque est également courant dans les phases précoces du développement de médicaments innovants, notamment dans les biotechnologies. Ces investissements sont souvent associés à des exigences en matière de transparence, de gouvernance, et de respect des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

2.9. Technologies numériques et plateformes de données

Le recours aux technologies numériques transforme profondément le fonctionnement du secteur. L'utilisation de bases de données médicales, d'algorithmes prédictifs ou encore de systèmes de suivi en temps réel permet d'adapter les traitements, d'anticiper les demandes et de réduire les délais entre recherche et mise sur le marché. L'analyse de données massives issues de la pharmacovigilance ou des essais cliniques permet de mieux cibler les pathologies rares ou complexes. Toutefois, ces évolutions soulèvent des questions liées à la confidentialité des données, à l'équité d'accès aux innovations technologiques, et à la place croissante des entreprises technologiques dans l'écosystème de santé.

2.10. Production sous contrat et externalisation

La production pharmaceutique fait de plus en plus appel à des sous-traitants spécialisés, souvent situés dans des pays à coûts de production moindres. Cette stratégie vise à maîtriser les charges industrielles tout en accédant à des capacités techniques spécifiques. Toutefois, elle comporte des risques liés à la qualité, au respect des normes internationales, et à la coordination entre donneurs d'ordre et prestataires. Les ruptures de stock ou les problèmes de conformité sont parfois la conséquence d'une dépendance excessive à certains sites de production. Cette réalité incite plusieurs groupes à revoir leurs chaînes d'approvisionnement et à diversifier leurs fournisseurs.

2.11. Sensibilité aux enjeux géopolitiques et sanitaires

Le secteur pharmaceutique est fortement exposé aux tensions internationales, aux politiques commerciales et aux crises sanitaires. Les restrictions à l'exportation, les conflits dans les zones de production, ou encore les pandémies peuvent perturber l'ensemble du cycle de fabrication et de distribution. Les décisions des gouvernements sur le plan des brevets, des licences obligatoires ou de la propriété intellectuelle peuvent également affecter la rentabilité des innovations. Par ailleurs, les campagnes de vaccination ou les plans d'urgence sanitaire montrent que les relations entre États et entreprises pharmaceutiques sont marquées par des attentes élevées en matière de réactivité, de coopération et de responsabilité sociale.

3. Maîtriser les techniques de collecte de données qualitatives

La collecte de données qualitatives représente un levier fondamental pour accéder à des informations riches et détaillées qui ne peuvent être saisies uniquement par des chiffres. Ces techniques permettent d'appréhender les motivations, perceptions et comportements des acteurs, ainsi que les contextes sociaux et organisationnels qui les influencent. Elles sont particulièrement adaptées à l'étude des phénomènes complexes où les nuances et la profondeur d'analyse priment sur la quantité.

3.1. Entretiens semi-directifs et non directifs

Les entretiens semi-directifs offrent un cadre souple où un guide d'entretien oriente la discussion tout en laissant aux interlocuteurs la possibilité d'exprimer librement leurs points de vue. Cette méthode favorise la découverte de données inattendues, permettant d'explorer des sujets sensibles ou peu documentés. Les entretiens non directifs, eux, privilégient une approche encore plus ouverte, laissant la parole entièrement à la personne interrogée. Dans le secteur

pharmaceutique, ces entretiens révèlent souvent des insights précieux sur les pratiques professionnelles, les freins à l'innovation ou les attentes non formulées des patients.

3.2. Groupes de discussion (focus groups)

Les groupes de discussion réunissent plusieurs participants autour d'un même thème, créant un espace d'échange où émergent consensus et divergences. Cette interaction collective met en évidence les influences mutuelles et les normes sociales qui guident les comportements. Dans le cadre pharmaceutique, les focus groups permettent d'évaluer la réception d'un médicament, de comprendre les perceptions des usagers ou d'identifier des freins à l'adhésion thérapeutique. Ils offrent ainsi un panorama des dynamiques sociales en jeu.

3.3. Observation directe et participante

L'observation directe consiste à enregistrer les comportements et les interactions dans leur contexte naturel sans intervention de l'observateur. La version participante, quant à elle, implique une immersion active du chercheur dans le milieu étudié, favorisant une compréhension fine des pratiques quotidiennes et des enjeux cachés. Ces approches sont particulièrement utiles pour analyser les usages réels des médicaments, les routines des professionnels de santé ou les contraintes opérationnelles non détectées par d'autres méthodes.

3.4. Analyse des documents et des contenus

L'exploitation des documents écrits, audiovisuels ou numériques apporte un complément essentiel aux données collectées sur le terrain. Cette analyse permet d'étudier les discours institutionnels, les rapports internes, les communications officielles, ainsi que les médias spécialisés. Dans le secteur pharmaceutique, elle aide à décrypter les évolutions réglementaires, les stratégies des laboratoires ou les perceptions médiatiques autour des innovations thérapeutiques.

3.5. Qualité et crédibilité des données qualitatives

L'exactitude des résultats dépend fortement des conditions de collecte et de traitement des données. Il importe d'éviter les distorsions liées aux biais de l'enquêteur ou des participants, et de veiller à la diversité des sources pour garantir une représentation complète des réalités étudiées. La transparence dans la démarche méthodologique, ainsi que la confrontation des données issues de différentes techniques, renforcent la confiance accordée aux conclusions.

4. L'industrie pharmaceutique dans une approche économique

Cet axe examine l'industrie pharmaceutique sous l'angle économique, en mettant en évidence son rôle stratégique à la fois dans le domaine de la santé publique et dans l'économie nationale.

Elle explore les mécanismes d'allocation des ressources, les contraintes financières et sociales qui encadrent le secteur, ainsi que les choix de spécialisation et les politiques industrielles adoptées par les pays pour renforcer leur compétitivité. Cette analyse permet de mieux comprendre les interactions entre innovation, production locale et régulation économique dans un secteur aux enjeux complexes et multidimensionnels.

4.1. Un secteur à forte valeur stratégique

L'industrie pharmaceutique occupe une place singulière parmi les secteurs économiques, du fait de son double impact sanitaire et économique. Elle répond à des besoins essentiels en matière de santé publique, tout en participant à la dynamique économique par la création d'emplois, la contribution aux exportations et la stimulation de la recherche scientifique. Le rôle des laboratoires va bien au-delà d'une simple production industrielle : ils portent des enjeux sociétaux liés à la santé collective, ce qui justifie l'intervention des pouvoirs publics sous forme de régulations spécifiques, d'incitations fiscales ou de soutien direct. Cette relation entre intérêt général et activités économiques confère à ce secteur une dimension stratégique, qui se manifeste aussi par une forte sensibilité aux évolutions politiques, technologiques et sociales.

4.2. L'analyse économique de la santé

L'économie de la santé apporte un cadre pour comprendre comment des ressources limitées sont réparties afin de satisfaire des besoins croissants et variés. Dans cette perspective, le médicament est soumis à une triple contrainte. D'une part, la pression financière s'impose, car les dépenses publiques et privées doivent être contrôlées, en particulier dans les systèmes d'assurance maladie. D'autre part, la dimension sociale impose une répartition équitable des traitements pour éviter des disparités d'accès entre populations. Enfin, le caractère technique et scientifique du développement pharmaceutique engendre des coûts élevés et des risques liés à l'incertitude des résultats. Pour gérer ces contraintes, les États recourent à divers outils : les prix de référence fixent des tarifs jugés compatibles avec les budgets ; les évaluations médico-économiques mesurent la valeur ajoutée des innovations par rapport aux traitements existants ; les mécanismes de remboursement orientent les choix des prescripteurs et patients. Ce dispositif vise à équilibrer les impératifs financiers et sociaux, tout en soutenant l'innovation.

4.3. Spécialisation et politique industrielle

Selon la théorie économique classique, chaque pays tire avantage à concentrer ses efforts sur les domaines où il dispose d'atouts compétitifs. Ainsi, les nations développées investissent majoritairement dans la recherche et le développement à haute valeur ajoutée, tandis que

d'autres privilégient la production industrielle à large échelle. Pour un pays comme l'Algérie, la stratégie consiste à renforcer la production locale, notamment de médicaments génériques, dans un contexte où la dépendance aux importations reste importante. Cette politique s'appuie sur le développement d'infrastructures industrielles, la formation de ressources humaines spécialisées et la mise en place d'un cadre réglementaire encourageant les investissements. Le but est de créer une base productive capable de répondre aux besoins internes tout en envisageant une possible insertion dans les marchés régionaux.

5. L'industrie pharmaceutique, vecteur de développement

Loin de se limiter à la fabrication de traitements, l'industrie pharmaceutique participe activement à la transformation économique, sociale et scientifique des sociétés, en jouant un rôle structurant dans les politiques de santé, la recherche et l'organisation territoriale.

5.1. Place de la recherche dans le secteur pharmaceutique

Le processus de création d'un médicament est caractérisé par sa durée et ses aléas. De la recherche fondamentale jusqu'à l'obtention des autorisations, chaque étape nécessite un investissement important en temps et en ressources. Les pays les plus avancés concentrent leurs efforts sur cette innovation de rupture, à forte technicité. Toutefois, certains pays émergents développent une recherche adaptée aux pathologies locales, permettant de mieux cibler les besoins spécifiques de leurs populations. Cette orientation favorise la mise au point de solutions accessibles et appropriées, tout en renforçant la souveraineté sanitaire nationale. La recherche, en tant que moteur de progrès, constitue ainsi un levier pour améliorer les conditions de santé et soutenir la compétitivité industrielle.

5.2. Conséquences sociales des médicaments

Au-delà de leur valeur marchande, certains produits de santé jouent un rôle essentiel dans la protection collective. Les vaccins, par exemple, ne se limitent pas à traiter un individu, mais réduisent la transmission des maladies à l'échelle d'une population, générant un effet bénéfique pour tous. De ce fait, la production et la diffusion de ces traitements impliquent des arbitrages au niveau politique, associant des dispositifs de soutien public, de réglementation spécifique, et de contrôle de qualité. L'enjeu est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité de ces produits tout en maintenant un équilibre économique viable pour les producteurs. La dimension sociale de ces médicaments souligne la nécessité d'une gouvernance attentive et partagée entre acteurs publics et privés.

5.3. Effets économiques sur les territoires

L'industrie pharmaceutique contribue au développement des régions où elle s'implante, à travers la création d'emplois qualifiés, l'implantation d'unités de production et le renforcement des tissus économiques locaux. La présence d'un pôle pharmaceutique attire également d'autres activités connexes, telles que la logistique, le conditionnement, ou encore les services d'analyse et de certification. Ces retombées locales s'accompagnent souvent de partenariats avec les universités, favorisant l'émergence de pôles technologiques intégrés. Ce maillage contribue à créer une dynamique territoriale fondée sur la complémentarité entre recherche, formation et industrie.

5.4. Partenariats public-privé et innovation collaborative

Le développement pharmaceutique repose de plus en plus sur des partenariats entre acteurs publics et privés. Ces formes de collaboration permettent de mutualiser les compétences, de partager les coûts de recherche, et de faciliter l'accès à des infrastructures de pointe. Des projets collaboratifs réunissant universités, centres de recherche et laboratoires industriels se développent autour de thématiques prioritaires, telles que les maladies rares ou les traitements personnalisés. Ce modèle de coopération favorise l'émergence d'innovations adaptées, tout en valorisant le rôle de l'État comme facilitateur et garant de l'intérêt collectif.

5.5. Contribution à la stabilité sanitaire

En produisant localement des médicaments essentiels, un pays renforce sa capacité à répondre rapidement aux urgences sanitaires, sans dépendre exclusivement des importations. Cette capacité à assurer une continuité de traitement, en particulier en période de crise ou de tensions géopolitiques, constitue un pilier fondamental de la stabilité sanitaire. L'industrie pharmaceutique devient ainsi un acteur stratégique, non seulement pour le traitement des maladies, mais aussi pour la prévention des ruptures de stock, la gestion des pandémies, et le soutien aux politiques de santé publique.

6. Le cadre international de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique ne peut être analysée sans tenir compte de l'environnement international dans lequel elle évolue. Encadrée par des règles globales, portée par des accords commerciaux et influencée par les dynamiques de marché à l'échelle mondiale, cette industrie repose sur des mécanismes complexes mêlant innovation, réglementation, échanges et sécurité sanitaire. Qu'il s'agisse de la fixation des standards de qualité, de la protection des brevets ou de la gestion des crises sanitaires, les décisions prises au niveau international influencent

directement les politiques nationales, en particulier dans les pays en voie d'industrialisation pharmaceutique. Comprendre ces mécanismes est indispensable pour évaluer les marges d'action d'un État souhaitant développer une production locale tout en assurant l'accès aux traitements essentiels.

6.1. Normes et réglementations mondiales

À l'échelle mondiale, l'industrie pharmaceutique est encadrée par des normes promues par des organisations internationales. Par exemple, l'OMS publie tous les deux ans une liste modèle de médicaments essentiels (500+ produits en 2023) destinée à guider les politiques d'approvisionnement public ; plus de 150 pays ont établi leurs listes nationales en s'y référant who.int/who.int. Parallèlement, l'OMS¹ édite la Pharmacopée internationale, qui fournit des monographies types et des méthodes d'analyse pour les produits pharmaceutiques prioritaires, afin d'harmoniser la qualité des médicaments à l'échelle planétaire².

Le cadre juridique international repose sur les accords de l'OMC³ : l'Accord sur les ADPIC impose aux États membres d'accorder des brevets d'au moins 20 ans sur les innovations pharmaceutiques, mais inclut aussi des clauses de flexibilité pour la santé publique. Ainsi, la Déclaration de Doha de 2001 a rappelé que « l'Accord sur les ADPIC⁴ n'empêche pas » les États de protéger la santé publique, par exemple en délivrant des licences obligatoires pour rendre des traitements essentiels plus accessibles hrjournal.org. Enfin, de nombreux accords commerciaux bilatéraux ou régionaux imposent des exigences IP⁵ encore plus strictes (allongement de la durée des brevets, protection exclusive des données d'essais cliniques, liaison automatique entre enregistrement et brevet) pmc.ncbi.nlm.nih.gov. Ces réglementations internationales cherchent à concilier incitation à l'innovation et besoins sanitaires universels.

¹ OMS (Organisation mondiale de la santé) : Elle vise à améliorer l'accès aux soins en établissant des références mondiales, telles que la liste des médicaments essentiels et la Pharmacopée internationale, afin d'harmoniser la qualité et les priorités en matière de santé publique.

² <https://www.who.int/groups/expert-committee-on-selection-and-use-of-essential-medicines/essential-medicines-lists>

<https://www.who.int/teams/health-product-and-policy-standards/standards-and-specifications/pharmacopoeia>

³ OMC (Organisation mondiale du commerce) : Elle encadre les échanges internationaux, y compris ceux liés aux produits pharmaceutiques, en veillant à ce que les règles commerciales respectent un cadre équitable tout en intégrant des préoccupations de santé publique.

⁴ ADPIC (Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce) : Son objectif est de protéger les innovations, notamment pharmaceutiques, par des brevets d'une durée minimale de 20 ans, tout en prévoyant des exceptions pour garantir l'accès aux traitements en cas de besoin sanitaire.

⁵ IP (Propriété intellectuelle) : Elle regroupe l'ensemble des droits juridiques protégeant les créations, y compris les médicaments, afin de stimuler la recherche tout en posant des enjeux sur l'accès équitable aux technologies médicales.

6.2. Concentration industrielle et dépendance

La production pharmaceutique mondiale est très concentrée entre les mains de quelques grandes firmes disposant de moyens financiers et techniques importants. Cette situation se reflète dans les échanges commerciaux : on estime qu'environ 80 % des principes actifs utilisés en Europe proviennent de fournisseurs extérieurs (principalement Chine et Inde)⁶tf1info.fr, et aux États-Unis 90 % des principes actifs sont importés⁶tf1info.fr. De plus, dans la grande majorité des cas une substance active n'est fabriquée que par une seule entreprise⁶tf1info.fr. Une telle concentration crée une forte dépendance envers ces fournisseurs étrangers : toute perturbation (arrêt de production dans une usine clé, crise géopolitique ou sanitaire) peut provoquer des ruptures d'approvisionnement globales.

La pandémie de COVID-19⁶ a accentué cette prise de conscience : elle a montré qu'« aucun pays n'est autosuffisant » en médicaments⁶southcentre.int. Pour sécuriser leur accès aux traitements, plusieurs États industrialisés ont cherché à rapatrier ou développer la production d'ingrédients pharmaceutiques (API)⁷, évoquant la notion de « souveraineté pharmaceutique »⁶southcentre.int. Dans ce contexte, l'Algérie, par exemple, s'efforce de diversifier son industrie locale (transfert de technologies, formation de personnel qualifié, soutien aux unités de fabrication nationales) afin de réduire sa vulnérabilité aux crises d'importation. L'enjeu est d'allier intégration aux échanges mondiaux et renforcement des capacités locales pour garantir un approvisionnement stable en médicaments indispensables.

6.3. Crises sanitaires mondiales et chaînes d'approvisionnement

Les grandes crises sanitaires (épidémies, pandémies) révèlent la fragilité des chaînes d'approvisionnement internationales. Lors de la COVID-19, la demande soudaine de vaccins et de traitements a engendré des goulets d'étranglement, car les usines ne pouvaient pas suivre le rythme et certaines matières premières manquaient. Comme l'ont montré les faits, pendant la pandémie « aucun pays n'est autosuffisant » dans la fabrication de médicaments⁶southcentre.int, et certains gouvernements ont restreint temporairement leurs exportations pour protéger leur marché intérieur. Ces fermetures de frontières sanitaires ont conduit à des retards de production et à des pénuries ponctuelles, soulignant le besoin de

⁶ COVID-19 : La crise a révélé la dépendance mondiale aux importations de médicaments, poussant les États à renforcer leur autonomie pharmaceutique

⁷ API (Active Pharmaceutical Ingredient) : Il s'agit de la substance active d'un médicament, responsable de son effet thérapeutique.

mécanismes internationaux garantissant la continuité de l'approvisionnement en situation de crise.

Ces tensions ont exacerbé les inégalités mondiales d'accès aux soins. Par exemple, en mai 2022 seuls 16 % des habitants des pays à faible revenu avaient reçu au moins une dose de vaccin contre la COVID-19, contre 80 % dans les pays à revenu élevé^{who.int}. Cette disparité illustre comment la sécurisation prioritaire des approvisionnements par les nations les plus riches peut défavoriser les pays les plus vulnérables en période de crise. Elle met en évidence la nécessité d'institutions et d'initiatives mondiales (réserves internationales de médicaments, pools de licences, coopérations sanitaires) capables de répartir équitablement les produits médicaux essentiels lors de pandémies et d'urgences sanitaires globales.

6.4. Coopération et initiatives internationales

Au-delà de la réglementation, des initiatives coopératives internationales visent à améliorer l'accès et la qualité des médicaments. L'OMS gère un programme de préqualification des médicaments qui évalue la qualité des produits destinés aux achats publics internationaux. Chaque année, plusieurs milliards de dollars de médicaments sont acquis par des institutions comme l'UNICEF⁸, le Fonds mondial ou le PNUD⁹, et la liste des produits préqualifiés (plus de 300 médicaments fin 2012 pour les maladies prioritaires) sert de référence aux agences d'achat et à de nombreux pays^{who.int}. Ce dispositif permet aux bailleurs de fonds et aux gouvernements de s'assurer que les génériques achetés en masse répondent aux normes internationales de qualité, de sécurité et d'efficacité.

De nombreux partenariats public-privé mondiaux complètent ces efforts : l'Alliance pour les vaccins (Gavi)¹⁰, l'Initiative pour les innovations en préparation aux épidémies (CEPI)¹¹ ou encore le Fonds mondial financent la recherche et la distribution de vaccins et de traitements spécifiques aux pays en développement¹². Les gouvernements et les organisations internationales y contribuent pour faciliter les transferts technologiques et les achats groupés.

⁸ UNICEF : Agence onusienne dédiée à l'enfance, elle œuvre pour la santé, la nutrition et l'accès des enfants aux médicaments essentiels.

⁹ PNUD : Institution des Nations Unies qui appuie les pays dans l'amélioration des services de santé et le développement durable des systèmes médicaux.

¹⁰ Gavi : Partenariat mondial soutenant la vaccination dans les pays à faibles ressources, en finançant l'achat et la distribution de vaccins.

¹¹ CEPI : Organisation qui soutient le développement de vaccins pour prévenir les épidémies causées par de nouveaux agents pathogènes.

¹² Le Fonds mondial est un organisme international qui soutient les pays à revenu faible ou intermédiaire dans la lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme. Il finance des programmes de prévention, de traitement et d'accès aux médicaments, tout en contribuant au renforcement des systèmes de santé pour améliorer durablement les soins.

Enfin, des instances et forums internationaux (par exemple le Conseil de l'ICH¹³ pour l'harmonisation pharmaceutique) œuvrent à aligner les standards techniques de fabrication, de contrôle qualité et de pharmacovigilance entre régions, ce qui facilite le partage de données et de procédés entre les industriels et les autorités du monde entier. Ces coopérations globales illustrent le double objectif du cadre international : promouvoir des normes élevées tout en élargissant l'accès aux produits de santé à l'échelle planétaire¹⁴.

¹³ ICH : Plateforme internationale réunissant autorités et industriels pour harmoniser les standards pharmaceutiques à l'échelle mondiale.

¹⁴<https://www.who.int/teams/health-product-and-policy-standards/prequalification>

Section 2 : L'industrie pharmaceutique dans un contexte mondial

Introduction

L'industrie pharmaceutique mondiale évolue dans un cadre en constante transformation, porté par les progrès scientifiques, les nouvelles technologies médicales et les attentes croissantes des systèmes de santé. Les innovations en biotechnologie, en intelligence artificielle et en génomique transforment les méthodes de recherche, accélèrent les processus de développement, et permettent de concevoir des traitements mieux ciblés.

Cependant, ces avancées s'accompagnent de nombreuses contraintes. Les groupes pharmaceutiques doivent composer avec un encadrement réglementaire strict, des politiques de remboursement exigeantes, la fin de protection de nombreux brevets, et une multiplication des produits alternatifs comme les génériques et les biosimilaires. À cela s'ajoutent des réalités démographiques et épidémiologiques, telles que le vieillissement des populations et la progression des maladies chroniques.

Face à ces enjeux, les laboratoires repensent leurs priorités : certains choisissent de se concentrer sur des domaines thérapeutiques porteurs, d'autres s'orientent vers des alliances ou des acquisitions ciblées. La séparation d'activités jugées secondaires ou peu rentables est également une voie privilégiée pour renforcer la cohérence de leur portefeuille.

Aujourd'hui, le leadership dans ce secteur repose sur la capacité à faire émerger des innovations pertinentes, à répondre rapidement aux mutations du marché et à orienter les ressources vers des domaines à fort potentiel médical. Cette démarche traduit une volonté d'adaptation constante et une attention particulière portée aux besoins réels des patients.

1. Analyse du Top 10 des laboratoires pharmaceutiques mondiaux en 2024

L'année 2024 confirme la domination de grands groupes pharmaceutiques internationaux, marquée par des stratégies de spécialisation, d'innovation thérapeutique et de gestion efficace du portefeuille produit. Au cœur de cette dynamique, les leaders du secteur ont su s'adapter aux changements post-pandémiques et renforcer leur position par des choix ciblés en RetD, en acquisitions et en expansion géographique¹⁵.

¹⁵ Johnson et Johnson. (n.d.). *Histoire de notre société*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.jnj.com/fr-FR/histoire-de-notre-societe>

Roche. (n.d.). *Our History*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.roche.com/about/history>

Merck et Co. (n.d.). *History*. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.merck.com/company-overview/history/>

Pfizer. (n.d.). *Pfizer* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pfizer>

AbbVie. (n.d.). *AbbVie* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AbbVie>

Sanofi. (n.d.). *Sanofi* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi>

AstraZeneca. (n.d.). *AstraZeneca* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca>

Novartis. (n.d.). *Novartis* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Novartis>

Bristol Myers Squibb. (n.d.). *Bristol Myers Squibb* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Bristol-Myers_Squibb

GlaxoSmithKline. (n.d.). *GlaxoSmithKline* - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/GlaxoSmithKlin>

Tableau. 1 : Leaders pharmaceutiques mondiaux

Laboratoire	Pays d'origine	Date de création	Position sur le marché mondial (2024)
Johnson et Johnson	États-Unis	1886	Leader consolidé dans les segments de l'oncologie et de l'immunologie
Roche	Suisse	1896	Acteur de premier plan en biotechnologie et en innovation thérapeutique
Merck et Co.	États-Unis	1891	Croissance solide, tirée par l'oncologie et les vaccins
Pfizer	États-Unis	1849	Réorganisation en cours pour renforcer son portefeuille au-delà des produits COVID
AbbVie	États-Unis	2013 (scission d'Abbott)	En phase de diversification après le recul de Humira

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir de sources variées et de lectures croisées

Tableau. 1 : Leaders pharmaceutiques mondiaux (suite)

Laboratoire	Pays d'origine	Date de création	Position sur le marché mondial (2024)
Sanofi	France	1973	Forte présence en immunologie, avec des ventes portées par Dupixent
AstraZeneca	Royaume-Uni / Suède	1999 (fusion)	Acteur mondial en croissance, ambition affichée pour renforcer sa position d'ici 2030
Novartis	Suisse	1996 (fusion)	Focalisation sur les traitements innovants avec un portefeuille restructuré
Bristol Myers Squibb	États-Unis	1887	En transition vers des domaines thérapeutiques à potentiel élevé
GSK	Royaume-Uni	2000 (fusion)	Consolidation dans les vaccins et recentrage sur des segments thérapeutiques ciblés

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir de sources variées et de lectures croisées

1.1. Johnson et Johnson : Une stratégie pharmaceutique axée sur la spécialisation thérapeutique

En 2023, Johnson et Johnson a renforcé sa position parmi les principaux acteurs mondiaux du secteur pharmaceutique, avec un chiffre d'affaires atteignant 54,8 milliards de dollars dans cette activité. Cette performance découle d'un recentrage stratégique sur des segments thérapeutiques à fort potentiel, notamment l'immunologie et l'oncologie.

- **Produits phares et performances commerciales**

Parmi les médicaments emblématiques du groupe, *Stelara* (ustekinumab) s'est imposé comme un traitement de référence contre plusieurs maladies inflammatoires chroniques telles que le psoriasis en plaques, la maladie de Crohn et la rectocolite hémorragique. Ce produit a généré à lui seul environ 10,9 milliards de dollars à l'échelle mondiale (BioSpace, 2024). De son côté, *Darzalex* (daratumumab), indiqué dans le traitement du myélome multiple, a enregistré 9,74 milliards de dollars de ventes, confirmant son rôle central dans le portefeuille oncologique du groupe (Drug Discovery Trends, 2024).

- **Réorganisation stratégique et recentrage d'activité**

En août 2023, Johnson et Johnson a finalisé la scission de sa division de produits de santé grand public, désormais opérée sous le nom de *Kenvue*. Cette opération stratégique a permis au groupe de concentrer ses ressources sur les traitements de spécialité et les technologies médicales avancées. Parallèlement, un budget de plus de 15 milliards de dollars a été consacré à la recherche et au développement, témoignant de l'engagement constant de l'entreprise à investir dans l'innovation (Johnson et Johnson, 2023).

- **Politique de prix et maintien de la compétitivité**

Dans un souci de maintien de ses capacités de financement et d'équilibre économique, la société a également procédé à une révision des prix de certains médicaments stratégiques. Cette approche, analysée à travers le prisme des politiques de tarification responsables, vise à soutenir la durabilité de l'investissement tout en répondant aux attentes sociétales en matière d'accessibilité (CSRxP, 2023).

1.2. Roche : Innovation thérapeutique et réajustement post-pandémique

En 2024, Roche a affiché un chiffre d'affaires consolidé de 58,7 milliards de francs suisses (environ 68,1 milliards USD), malgré un recul des ventes de traitements liés à la COVID-19. Ce léger repli a été compensé par la montée en puissance de produits hors périmètre pandémique, avec une croissance de 1 % à taux constants ([Fierce Pharma, 2024](#)).

- **Vabysmo : moteur de croissance en ophtalmologie**

Parmi les produits émergents, Vabysmo, traitement ophtalmologique lancé en 2022, a généré 2,36 milliards de francs suisses en 2023. Ce médicament se distingue par sa technologie bispécifique ciblant simultanément l'angiopoïétine-2 et le VEGF-A, ce qui en fait une solution durable pour la dégénérescence maculaire liée à l'âge et l'œdème maculaire diabétique. Son schéma d'administration espacé a favorisé une adoption rapide dans les pratiques cliniques (GlobeNewswire, 2023 ; BioSpace, 2024).

- **Développement en oncologie : Tecentriq et Polivy en progression**

Roche renforce également sa présence en oncologie. Tecentriq, inhibiteur de PD-L1, a enregistré 3,77 milliards de francs suisses de ventes, en hausse de 9 %. De son côté, Polivy, destiné au traitement du lymphome diffus à grandes cellules B, a doublé ses ventes pour atteindre 837 millions de francs suisses, après son approbation en première ligne (Fierce Pharma, 2024).

- **Perspectives et réorientation stratégique**

La stratégie de Roche se recentre sur des segments porteurs tels que l'oncologie et l'ophtalmologie, soutenue par un pipeline de recherche actif. L'entreprise prévoit une amélioration de son bénéfice par action ajusté en 2024, démontrant sa capacité d'adaptation dans un secteur en constante évolution (Reuters, 2024).

1.3. Merck et Co. : Une croissance portée par l'oncologie et les vaccins

En 2024, Merck et Co. a enregistré un chiffre d'affaires pharmaceutique mondial de 57,4 milliards de dollars, soit une progression de 7 %, ou 10 % hors effets de change. Cette croissance est largement portée par le succès de son traitement phare en oncologie et par l'essor de ses vaccins ([Merck et Co., 2024](#)).

- **Keytruda : Le moteur de la performance**

Le médicament Keytruda (pembrolizumab), un inhibiteur de point de contrôle immunitaire, a généré 25,0 milliards de dollars de ventes en 2023, en hausse de 19 % par rapport à l'année précédente. Ce chiffre positionne Keytruda comme le médicament le plus vendu au monde en 2023, grâce à son efficacité démontrée dans de multiples types de cancers et à l'élargissement de ses indications cliniques ([Fierce Pharma, 2024](#)).

- **Vaccins et traitements complémentaires**

Le vaccin Gardasil/Gardasil 9, destiné à prévenir les infections liées au papillomavirus humain, a affiché une croissance remarquable, atteignant 8,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires en

2023, soit une hausse de 29 %. En revanche, les ventes de Lagevrio (molnupiravir), traitement antiviral contre la COVID-19, ont chuté de 75 %, ne représentant plus que 1,4 milliard de dollars, reflétant une demande en recul dans le contexte post-pandémique ([Merck et Co., 2024](#)).

- **Stratégie d'anticipation post-brevet**

En préparation à l'expiration du brevet de Keytruda dans les années à venir, Merck renforce ses efforts en recherche et développement. L'entreprise a notamment conclu une collaboration stratégique avec Daiichi Sankyo, incluant une charge de 5,5 milliards de dollars, pour développer de nouvelles thérapies ciblées en oncologie. Cette démarche illustre l'ambition de Merck de diversifier son portefeuille tout en consolidant son leadership dans le traitement du cancer ([Merck et Co., 2024](#)).

1.4. Pfizer : Réalignement stratégique après le pic pandémique

En 2023, Pfizer a enregistré un chiffre d'affaires total de 58,5 milliards de dollars, en net recul de 42 % par rapport aux 100,3 milliards de 2022. Ce repli s'explique essentiellement par la baisse drastique des ventes des produits liés à la COVID-19, notamment Comirnaty (vaccin) et Paxlovid (antiviral), dont les revenus combinés ont chuté de 78 %, passant de 57,8 à 12,5 milliards de dollars ([AP News, 2024](#)).

- **Croissance des produits hors COVID-19**

Malgré ce contexte défavorable, les produits hors COVID-19 ont progressé de 7 % en 2023 en termes opérationnels. Le vaccin Prevnar, utilisé contre les infections à pneumocoques, a enregistré une hausse de 10 % au quatrième trimestre. Par ailleurs, l'anticoagulant Eliquis continue d'être un contributeur important aux revenus récurrents du groupe ([AP News, 2024](#)).

- **Renforcement en oncologie : acquisition de Seagen**

Dans une démarche de diversification, Pfizer a finalisé en décembre 2023 l'acquisition de Seagen, une entreprise de biotechnologie spécialisée en oncologie, pour environ 43 milliards de dollars. Cette opération permet à Pfizer de renforcer son positionnement dans les traitements innovants contre le cancer et de renouveler son pipeline face à la baisse des revenus COVID ([CFO Brew, 2024](#)).

- **Perspectives 2024**

Pour 2024, Pfizer prévoit un chiffre d'affaires situé entre 58,5 et 61,5 milliards de dollars, avec un bénéfice par action ajusté attendu entre 2,05 et 2,25 dollars. L'entreprise mise sur la croissance des produits hors COVID-19 et l'intégration réussie de Seagen pour consolider sa performance financière à moyen terme ([Reuters, 2024](#)).

1.5. AbbVie : Transition post-Humira et stratégie de diversification

En 2023, AbbVie a enregistré un chiffre d'affaires mondial de 54,3 milliards de dollars, en recul de 6,4 % par rapport à 2022. Ce repli s'explique principalement par l'arrivée des biosimilaires de Humira sur le marché américain, entraînant une baisse marquée des ventes. Dès le premier trimestre, les revenus mondiaux de ce traitement emblématique ont chuté de 35,9 %, et la tendance s'est poursuivie avec une baisse anticipée de 32 % au deuxième trimestre ([Investopedia](#)), ([Pharmalivre](#)), ([Financial Times](#)).

- **Croissance soutenue de Skyrizi et Rinvoq**

Face à ce déclin, AbbVie a intensifié la promotion de ses traitements immunologiques plus récents. Skyrizi a généré 7,8 milliards de dollars de revenus en 2023, soit une progression de 51,6 % sur un an. Rinvoq, quant à lui, a atteint 4,0 milliards de dollars, enregistrant une croissance annuelle de 62,8 %. Ces résultats confirment leur adoption rapide dans le traitement de maladies auto-immunes telles que le psoriasis et la polyarthrite rhumatoïde ([AbbVie Investors](#)).

- **Développement en neurosciences et ajustement en oncologie**

AbbVie a également renforcé sa présence dans les neurosciences, enregistrant des ventes de 7,7 milliards de dollars en 2023, en hausse de 18,2 %. Parmi ses produits phares, Vraylar s'est distingué avec une croissance de 35,4 %, atteignant 2,76 milliards de dollars de revenus. En revanche, les revenus de la division oncologie ont baissé de 10,1 %, principalement en raison de la concurrence accrue sur Imbruvica, dont les ventes ont reculé ([AbbVie Investors](#)), ([Reuters](#)), ([Pharmalivre](#)).

- **Perspectives financières et investissements ciblés**

Pour 2024, AbbVie prévoit un bénéfice par action ajusté compris entre 11,05 et 11,25 dollars. En parallèle, la société a initié d'importantes acquisitions stratégiques, notamment ImmunoGen (oncologie) et Cerevel Therapeutics (neurosciences), renforçant ainsi ses domaines thérapeutiques clés ([AbbVie Investors](#)).

1.6. Sanofi : Croissance portée par Dupixent et les biothérapies innovantes

En 2023, Sanofi a généré un chiffre d'affaires de 43,07 milliards d'euros, soit une croissance de 5,3 % à taux de change constants. Cette performance est largement attribuée à la division Médecine de spécialité, dont les ventes ont progressé de 13,7 %, avec Dupixent comme principal moteur de croissance ([Sanofi.com](#)).

- **Dupixent : pilier stratégique en immunologie**

Le traitement Dupixent (dupilumab), développé avec Regeneron, a atteint 10,7 milliards d'euros de ventes en 2023, soit une hausse de 34 % par rapport à l'année précédente. Ce médicament est désormais utilisé dans plusieurs indications telles que l'asthme, la dermatite atopique et la polypose nasosinusienne. En juillet 2024, il a obtenu l'approbation de l'Union européenne pour la BPCO non contrôlée, ouvrant l'accès à un marché potentiel de plus de 300 000 patients aux États-Unis ([Sanofi.com](https://www.sanofi.com)), ([Reuters](https://www.reuters.com)).

- **Expansion des vaccins et santé grand public**

La division Vaccins a progressé de 8,3 %, notamment grâce au lancement de Beyfortus, un anticorps monoclonal destiné à prévenir les infections respiratoires chez les nourrissons. En revanche, les médicaments génériques ont reculé de 2,4 %, tandis que la santé grand public a enregistré une hausse de 6,3 %, portée par l'intégration de la marque Qunol ([Sanofi.com](https://www.sanofi.com)).

- **Prévisions et pipeline d'innovation**

Pour 2024, Sanofi prévoit une stabilité de son bénéfice par action à taux constants, en tenant compte d'une hausse du taux d'imposition à 21 %. L'entreprise continue d'investir dans son pipeline, avec 12 candidats médicaments à fort potentiel actuellement en phase clinique ([Sanofi.com](https://www.sanofi.com)).

1.7. AstraZeneca : Croissance soutenue et ambitions renforcées à l'horizon 2030¹⁶

En 2023, AstraZeneca a généré un chiffre d'affaires de 45,8 milliards de dollars, affichant une progression de 3,3 % par rapport à 2022. Cette croissance repose sur la solidité de ses pôles stratégiques : oncologie, maladies cardiovasculaires, rénales et métaboliques (CVRM), maladies rares, ainsi que les domaines respiratoire et immunologique (Pharmaceutical Technology, 2024).

- **L'oncologie en tête des performances**

Le segment oncologie a représenté près de 37 % du chiffre d'affaires global, atteignant 17,1 milliards de dollars. Cette dynamique est portée par les ventes robustes de Tagrisso (5,8 milliards USD), Imfinzi (4,2 milliards USD) et Calquence (2,5 milliards USD), confirmant la

¹⁶ Sources utilisées :

- Pharmaceutical Technology. "AstraZeneca posts 81% rise in FY 2023 profit after tax."
- AstraZeneca. "AstraZeneca sets ambition to deliver \$80 billion Total Revenue by 2030." (Business Wire)
- Quarterlytics. "AstraZeneca Annual Report 2023."
- Statista. "AstraZeneca's revenue by therapy area, 2022–2023."

position d'AstraZeneca comme acteur majeur dans le traitement des cancers du poumon, de la vessie et du sang (Quarterlytics, 2024 ; Tickergate, 2024).

- **Diversification réussie et croissance soutenue**

Le segment CVRM a connu une expansion notable avec une progression de 18 %, représentant 13,2 % des ventes totales. Farxiga, médicament phare contre le diabète et l'insuffisance cardiaque, a enregistré 6 milliards de dollars de revenus (+36 % en un an). Dans les maladies rares, les ventes d'Ultomiris et de Soliris ont contribué à une croissance globale de 12 % dans ce segment (Quarterlytics, 2024).

- **Objectif 2030 : doubler les revenus**

AstraZeneca ambitionne d'atteindre 80 milliards de dollars de chiffre d'affaires d'ici 2030, soit une hausse de près de 75 % par rapport à 2023. Cette stratégie repose sur le lancement de 20 nouveaux médicaments, dont 12 pourraient générer plus de 5 milliards USD chacun à leur pic de ventes. L'entreprise mise également sur une croissance soutenue au-delà de cette échéance grâce à l'innovation continue et à l'élargissement de ses indications thérapeutiques (AstraZeneca via Business Wire, 2024 ; American Pharmaceutical Review, 2024).

1.8. Novartis (Suisse) : Recentrage stratégique et essor des médicaments innovants¹⁷

Novartis a clôturé l'année 2023 avec un chiffre d'affaires de 50,3 milliards de dollars, enregistrant une croissance de 11 % par rapport à l'année précédente. Cette progression repose principalement sur une augmentation des volumes, en dépit d'une pression sur les prix et de la concurrence générique (Pharmaceutical Technology, 2024).

- **Scission de Sandoz : vers une stratégie recentrée**

Le 3 octobre 2023, Novartis a finalisé la séparation de Sandoz, sa division spécialisée dans les génériques et les biosimilaires. Cette opération marque un recentrage stratégique vers les médicaments innovants à forte valeur ajoutée, consolidant la transformation du groupe en un acteur ciblé de la pharmacutique de pointe (Novartis, 2023).

- **Croissance soutenue des produits vedettes**

La croissance de Novartis repose sur plusieurs médicaments à forte traction :

¹⁷ Sources utilisées :

- Novartis. "Novartis delivers 12% sales and 21% core operating income growth from continuing operations."
- Novartis. "Novartis executes Sandoz Spin-off, completing strategic transformation into a focused innovative medicines company."
- Investopedia. "Novartis Stock Slumps After Drugmaker's Earnings, Guidance Fall Short of Expectations."
- Pharmaceutical Technology. "Novartis' sales surge in 2023 despite generic pressures."

- Entresto (insuffisance cardiaque) a enregistré une hausse de 26 % des ventes.
- Kisqali (cancer du sein) a progressé de 76 %.
- Kesimpta (sclérose en plaques) a connu une augmentation de 73 %.
- Pluvicto (cancer de la prostate) a vu ses ventes croître de 53 % (Investopedia, 2024).

- **Cap sur l'innovation thérapeutique**

Novartis poursuit sa stratégie de croissance en misant sur l'expansion des indications existantes et le développement de nouveaux médicaments. L'entreprise continue d'investir dans la recherche clinique afin d'enrichir son portefeuille et de renforcer sa position dans les segments à fort potentiel (Novartis, 2024).

1.9. Bristol Myers Squibb : Transition vers un portefeuille de croissance et diversification thérapeutique¹⁸

En 2023, Bristol Myers Squibb (BMS) a enregistré un chiffre d'affaires de 45,0 milliards de dollars, marquant une baisse de 2 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution est principalement due à la concurrence accrue des génériques sur des médicaments clés, notamment Revlimid, dont les ventes ont chuté de 41 % au troisième trimestre 2023. Malgré cette pression, le portefeuille de produits en ligne et les nouveaux produits ont permis à BMS de générer 37,9 milliards de dollars, soit une augmentation de 7 % par rapport à 2022 (Investopedia).

- **Performance des produits clés**

Le secteur de l'oncologie a constitué un pilier majeur de la performance de BMS, soutenu par des médicaments comme Opdivo, qui a rapporté 9,01 milliards de dollars en 2023, et Yervoy, avec des revenus de 2,24 milliards de dollars. La combinaison Opdivo-Yervoy a par ailleurs permis d'atteindre l'objectif principal d'une étude de phase avancée pour le traitement initial du carcinome hépatocellulaire avancé, renforçant ainsi la position de BMS dans ce domaine (Reuters).

Dans le secteur cardiovasculaire, le médicament Eliquis a continué d'afficher une croissance notable, enregistrant une augmentation des ventes de 7 % au premier trimestre 2023, avec des revenus de 2,6 milliards de dollars uniquement aux États-Unis (Bristol Myers Squibb).

¹⁸ Sources :

- Bristol Myers Squibb. "2023 Annual Report." BMS.
- Bristol Myers Squibb. "Fourth Quarter and Full-Year Financial Results for 2023." OncoDaily.
- Investopedia. "Bristol Myers Squibb Revenue Falls on Generic Competition for Key Drug."
- Reuters. "Bristol Myers' Opdivo-Yervoy combo meets main goal in liver cancer trial."
- Drug Discovery et Development. "Bristol Myers Squibb."

- **Nouveaux produits et perspectives**

Le portefeuille de nouveaux produits a également montré une solide croissance, atteignant 723 millions de dollars au premier trimestre 2023, contre 350 millions à la même période en 2022. Cette progression est attribuée aux lancements réussis de médicaments tels qu'Opdualag, Abecma et Reblozyl (Bristol Myers Squibb, OncoDaily).

BMS prévoit que son portefeuille de nouveaux produits pourrait générer jusqu'à 25 milliards de dollars de revenus non ajustés d'ici la fin de la décennie, soutenant ainsi sa stratégie de diversification et de croissance à long terme (Drug Discovery Trends).

1.10. GSK : Croissance soutenue et diversification du portefeuille thérapeutique¹⁹

En 2023, GSK a réalisé un chiffre d'affaires de 30,3 milliards de livres sterling (environ 37,7 milliards de dollars), enregistrant une croissance de 5 % à taux de change constant par rapport à l'année précédente. Cette performance reflète une progression de 14 % hors solutions liées à la COVID-19.

- **Vaccins : Expansion du portefeuille**

Le segment des vaccins a été un moteur de croissance majeur, générant 9,9 milliards de livres sterling, avec une hausse de 25 % à taux de change constant. Le vaccin contre le zona, Shingrix, a rapporté 3,4 milliards de livres sterling, enregistrant une augmentation de 17 %, tandis qu'Arexvy, le vaccin contre le virus respiratoire syncytial (VRS), a réalisé 1,2 milliard de livres sterling en seulement quatre mois après son lancement (GSK, The Guardian).

- **Médicaments spécialisés : Diversification thérapeutique**

Les ventes de médicaments spécialisés se sont élevées à 10,2 milliards de livres sterling, avec une croissance de 15 % hors solutions COVID-19. Le portefeuille inclut des traitements dans des domaines variés, tels que le VIH, l'oncologie, les maladies respiratoires et l'immunologie (GSK).

- **Perspectives et pipeline**

GSK prévoit de lancer au moins 12 nouveaux produits majeurs entre 2025 et 2031, chacun ayant un potentiel de ventes annuelles supérieures à 2 milliards de livres sterling. Le pipeline

¹⁹ Sources :

- GSK. "GSK delivers strong 2023 performance and upgrades growth outlooks." GSK.
- GSK. "Annual Report 2023." GSK.
- MacroTrends. "GSK Revenue 2010-2024." MacroTrends

de l'entreprise compte 71 actifs en développement clinique, dont 18 sont en phase III ou en phase d'enregistrement (GSK).

2. Médicaments phares des principaux groupes pharmaceutiques

Les grandes entreprises pharmaceutiques mondiales poursuivent une dynamique constante d'innovation, mettant au point et distribuant des traitements ciblant des impératifs médicaux précis. L'année 2023 s'inscrit dans cette continuité, marquée par des avancées notables et des stratégies perfectionnées. Afin d'offrir une vision claire de cette activité, nous présentons un aperçu des produits phares de ces laboratoires, complété par un tableau comparatif synthétique mettant en lumière leurs principales dimensions.

2.1. Johnson et Johnson

Johnson et Johnson confirme sa position dominante dans l'industrie pharmaceutique mondiale en s'appuyant sur des traitements ciblant des pathologies à forte prévalence. Stelara (ustekinumab), prescrit pour le psoriasis en plaques, la maladie de Crohn et la rectocolite hémorragique, a généré 10,86 milliards de dollars, traduisant une forte demande pour les thérapies immunomodulatrices. De son côté, Darzalex (daratumumab), indiqué dans le traitement du myélome multiple, a atteint 9,74 milliards de dollars, soutenu par une adoption croissante dans les protocoles de soins chez les patients en rechute ou réfractaires.

Cette performance repose sur une stratégie orientée vers des segments thérapeutiques présentant des besoins encore non couverts, en particulier dans l'immunologie et l'hématologie. Le portefeuille de Johnson et Johnson bénéficie également de la durabilité de ces prescriptions, souvent engagées dans la durée, ce qui favorise la stabilité des revenus. L'entreprise parvient ainsi à concilier développement scientifique et ancrage commercial, renforçant sa capacité à maintenir des parts de marché importantes dans un environnement fortement concurrentiel²⁰.

2.2. Roche

Roche a poursuivi sa transformation en rééquilibrant ses activités autour de ses médicaments innovants et de ses plateformes diagnostiques. Le groupe helvétique a enregistré une dynamique solide autour de l'oncologie, son domaine historique, avec Perjeta (pertuzumab) et Avastin (bevacizumab) figurant parmi les principales sources de revenus. Perjeta, utilisé dans le traitement du cancer du sein HER2 positif, continue d'être intégré dans les combinaisons

²⁰ BioSpace, 2024 – “Top-Selling Drugs of 2023”
Drug Discovery Trends, 2024 – “JetJ’s 2023 Pharmaceutical Sales Highlights”.

thérapeutiques en première ligne, tandis qu'Avastin, ciblant plusieurs types de tumeurs solides, reste largement prescrit malgré l'arrivée de biosimilaires.

Le produit phare Ocrevus (ocrelizumab), destiné à la sclérose en plaques, a renforcé sa présence sur les marchés internationaux grâce à ses résultats cliniques favorables et à son profil de tolérance jugé satisfaisant par les professionnels de santé. Ce traitement a permis à Roche d'élargir son champ d'intervention au-delà de l'oncologie, en s'implantant durablement dans les maladies auto-immunes.

Face à l'érosion progressive des brevets historiques, Roche a recentré ses investissements sur des solutions ciblées et sur le développement de thérapies combinées. Cette approche, combinée à une capacité à intégrer des biotechnologies de pointe, permet au groupe de se repositionner dans des aires thérapeutiques à forte demande, tout en maintenant sa compétitivité sur des segments déjà bien occupés²¹.

2.3. Merck et Co.

Merck et Co. a consolidé sa trajectoire de croissance en s'appuyant principalement sur Keytruda (pembrolizumab), son immunothérapie vedette. Ce médicament, destiné au traitement de divers cancers (poumon, mélanome, rein, tête et cou...), a généré à lui seul plus de 25 milliards de dollars, devenant l'un des traitements les plus prescrits dans le domaine de l'oncologie. Son positionnement dans les protocoles de première ligne pour plusieurs types de tumeurs a renforcé sa place dans les pratiques thérapeutiques hospitalières à l'échelle mondiale.

Parallèlement, Merck a misé sur le développement de son pôle vaccinal avec Gardasil, vaccin destiné à prévenir les infections liées au papillomavirus humain (HPV). Ce dernier a vu ses ventes progresser, notamment dans les pays asiatiques, grâce à l'élargissement des campagnes de vaccination et à une meilleure sensibilisation aux cancers liés au HPV.

L'entreprise a poursuivi ses investissements dans la recherche pour diversifier ses revenus et répondre aux évolutions médicales, tout en accompagnant la montée en puissance des biosciences. Des efforts ont été engagés pour renforcer les capacités de production de produits biologiques et soutenir les essais cliniques dans des domaines comme la cardiologie et les maladies infectieuses.

²¹ Roche Annual Report 2023

Drug Discovery Trends, 2024 – “Top Pharma Companies et Leading Therapies.

Dans un contexte concurrentiel intense, Merck s'est positionnée sur des axes thérapeutiques à fort besoin médical, misant sur l'élargissement des indications de ses produits existants et l'introduction progressive de nouvelles solutions issues de sa plateforme RetD²².

2.4. Pfizer

Pfizer a traversé une phase de réajustement stratégique en 2023 après l'énorme pic de ventes lié au vaccin Comirnaty contre la COVID-19, en collaboration avec BioNTech. Bien que les revenus issus de ce vaccin aient diminué en 2023 par rapport aux années précédentes, l'entreprise a concentré ses efforts sur le renforcement de son portefeuille de médicaments existants et l'élargissement de ses recherches cliniques.

L'un des principaux produits de Pfizer est Ibrance (palbociclib), un médicament pour le traitement du cancer du sein. Son utilisation continue de se développer, soutenue par des résultats cliniques solides qui confirment son efficacité en combinaison avec d'autres thérapies hormonales. En 2023, Ibrance a généré des revenus considérables, consolidant sa place parmi les produits phares de l'entreprise.

Pfizer a également misé sur Eliquis (apixaban), un anticoagulant qui a vu une croissance continue de ses ventes en raison de son efficacité dans la prévention des accidents vasculaires cérébraux et des embolies pulmonaires, en particulier dans le traitement des patients souffrant de fibrillation auriculaire. Avec une demande stable dans plusieurs régions, Eliquis reste un acteur majeur dans la cardiologie.

De plus, Pfizer a intensifié ses investissements dans la recherche et le développement de nouveaux médicaments pour traiter des maladies rares et complexes. Par exemple, l'entreprise a poursuivi ses initiatives en oncologie et dans les traitements de maladies auto-immunes, visant à diversifier ses sources de revenus au-delà de ses produits emblématiques.

À travers cette réorientation, Pfizer cherche à renforcer son rôle de leader dans les traitements innovants, tout en adaptant ses activités aux nouvelles tendances du secteur pharmaceutique, telles que les thérapies géniques et les traitements à base de cellules vivantes²³.

²² Merck Annual Report 2023
Drug Discovery Trends, 2024 – “Merck's Portfolio Outlook”
Evaluate Pharma, 2024 – “Top-Selling Drugs Worldwide”

²³ Pfizer Annual Report 2023
Evaluate Pharma, 2024 – “Pfizer's Market Position”
Drug Discovery Trends, 2024 – “Pfizer's Strategic Shifts Post-COVID”.

2.5. AbbVie

AbbVie, leader dans l'industrie pharmaceutique, a continué d'évoluer après la perte de brevet de son médicament phare Humira (adalimumab), un traitement pour des maladies inflammatoires chroniques, dont l'arthrite rhumatoïde et la maladie de Crohn. Cette perte de brevet a entraîné une pression sur ses ventes, mais l'entreprise a concentré ses efforts sur la diversification de son portefeuille pour compenser cette baisse.

En 2023, AbbVie a mis en avant son médicament Rinvoq (upadacitinib), un inhibiteur de Janus kinase (JAK) qui traite plusieurs pathologies inflammatoires, dont l'arthrite rhumatoïde et la colite ulcéreuse. Le succès de Rinvoq a renforcé la position d'AbbVie sur le marché des traitements immunosuppresseurs. L'entreprise a également continué de capitaliser sur Imbruvica (ibrutinib), utilisé dans le traitement des cancers hématologiques, comme la leucémie lymphoïde chronique. Ces deux produits, avec des résultats de plus en plus positifs dans des essais cliniques, devraient devenir des piliers importants du portefeuille d'AbbVie à moyen et long terme.

Un autre axe stratégique majeur a été la recherche et le développement dans l'oncologie et les traitements des maladies rares. AbbVie a considérablement investi dans la RetD, notamment à travers l'acquisition de Allergan en 2020, qui lui a permis d'ajouter des produits comme Botox à son portefeuille, un produit qui continue de générer des revenus substantiels dans les secteurs esthétiques et thérapeutiques.

À long terme, AbbVie cherche à maintenir sa position de leader grâce à ses médicaments de spécialité, tout en augmentant sa part dans des segments comme l'oncologie, les maladies rares et la dermatologie. L'entreprise a ainsi intégré des stratégies de croissance organique et externe, notamment via des acquisitions ciblées pour compléter son portefeuille et renforcer ses capacités d'innovation.

L'entreprise se prépare également à la transition post-Humira en s'assurant que ses autres médicaments, en particulier dans le domaine de l'immunologie et de l'oncologie, deviendront des moteurs de revenus solides pour l'avenir²⁴.

²⁴ AbbVie Annual Report 2023

Evaluate Pharma, 2024 – "AbbVie's Transition Post-Humira"

Drug Discovery Trends, 2024 – "AbbVie's Strategic Focus on Immunology and Oncology"

2.6. Sanofi

Sanofi, un acteur majeur de l'industrie pharmaceutique mondiale, a montré une forte résilience en 2023, soutenue par l'expansion de certains de ses médicaments clés, notamment Dupixent (dupilumab). Ce médicament, utilisé dans le traitement de plusieurs maladies inflammatoires, notamment l'eczéma, l'asthme et la rhinite, a continué de jouer un rôle central dans la stratégie de l'entreprise. En 2023, Dupixent a généré des ventes solides, devenant un produit phare pour Sanofi, avec des résultats qui ont dépassé les attentes de l'entreprise.

Sanofi a également mis en avant son portefeuille de vaccins, notamment Fluzone et Dengvaxia, dans le contexte d'une demande accrue pour des solutions préventives face aux risques sanitaires mondiaux. La division vaccins de Sanofi a connu une dynamique favorable, en particulier avec l'augmentation de la demande de vaccins contre la grippe et les maladies tropicales.

En parallèle, l'entreprise a développé ses investissements dans l'oncologie et les maladies rares. Sanofi a intensifié ses efforts dans la recherche et le développement de traitements contre les cancers, avec des traitements innovants qui pourraient transformer ses perspectives à long terme. Par exemple, des traitements comme Sarclisa (isatuximab), un anticorps monoclonal dans le traitement du myélome multiple, ont montré un potentiel croissant sur le marché.

Afin de renforcer sa position sur le marché mondial, Sanofi a adopté une approche stratégique d'acquisitions et de partenariats. L'acquisition de Synthorx, une entreprise spécialisée dans l'oncologie, en 2020, a permis à Sanofi de renforcer son portefeuille de traitements pour des cancers rares et difficiles à traiter. Cela s'inscrit dans une volonté de se diversifier et de répondre à des besoins thérapeutiques non couverts, tout en augmentant sa présence dans des domaines de forte croissance.

Pour l'avenir, Sanofi vise à maintenir sa position de leader dans les secteurs de l'immunologie, des vaccins, et de l'oncologie, avec un accent particulier sur les traitements de spécialité. L'entreprise mise sur une pipeline solide de nouveaux médicaments en développement, en particulier dans des domaines comme les maladies auto-immunes et les cancers²⁵.

²⁵ Sanofi Annual Report 2023

Evaluate Pharma, 2024 – "Sanofi's Growth Drivers: Immunology and Vaccines"

Drug Discovery Trends, 2024 – "Sanofi's Strategic Expansion in Oncology and Rare Diseases"

2.7. AstraZeneca

AstraZeneca continue de démontrer une forte dynamique sur le marché pharmaceutique mondial, soutenue par une stratégie de développement axée sur l'oncologie et les maladies respiratoires. En 2023, l'entreprise a consolidé sa position de leader grâce à des médicaments phares comme Tagrisso (osimertinib), un traitement destiné aux patients atteints de cancer du poumon non à petites cellules. Ce médicament a connu une croissance impressionnante de ses ventes, en grande partie en raison de l'augmentation des cas de cancer du poumon et de son efficacité prouvée face à certaines mutations génétiques.

Parallèlement, Imfinzi (durvalumab), un autre médicament clé dans la gamme oncologique d'AstraZeneca, a continué de gagner du terrain dans le traitement du cancer du poumon, notamment dans les stades avancés. Ces médicaments jouent un rôle central dans la stratégie d'AstraZeneca, qui se concentre sur les thérapies ciblées et l'immunothérapie pour traiter des cancers difficiles à traiter.

AstraZeneca a également renforcé sa position dans le secteur des maladies respiratoires avec des produits comme Symbicort, utilisé dans le traitement de l'asthme et de la maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC). Ce médicament a continué à répondre aux besoins croissants en matière de traitement des maladies respiratoires, en particulier dans les régions où la prévalence des maladies pulmonaires est élevée.

Un autre domaine stratégique pour AstraZeneca est la recherche en cardiologie, où l'entreprise a lancé plusieurs nouveaux traitements visant à gérer les risques cardiovasculaires. Farxiga (dapagliflozine), un médicament dans le traitement de l'insuffisance cardiaque et du diabète de type 2, a montré de bons résultats et est devenu un acteur clé dans le portefeuille de l'entreprise. Le développement de médicaments visant à traiter les comorbidités associées aux maladies cardiaques et rénales renforce l'engagement d'AstraZeneca envers l'amélioration de la santé globale des patients.

L'impact de la vaccination COVID-19 a également eu un rôle important dans la stratégie de l'entreprise. Le vaccin Vaxzevria, développé en partenariat avec l'Université d'Oxford, a été un des produits les plus médiatisés d'AstraZeneca en 2021 et 2022, contribuant à renforcer son image d'acteur clé dans la santé mondiale. Bien que la demande pour ce vaccin ait diminué après le pic de la pandémie, l'entreprise continue de tirer parti de son expertise en matière de biotechnologie et de recherches vaccinales pour explorer de nouvelles applications.

Pour l'avenir, AstraZeneca mise sur l'expansion de son portefeuille de médicaments dans des domaines thérapeutiques spécifiques et les traitements personnalisés. L'entreprise investit également dans le renforcement de son pipeline, avec un accent particulier sur l'oncologie et les maladies respiratoires, et entend explorer des partenariats avec d'autres entreprises biopharmaceutiques pour soutenir sa croissance future²⁶.

2.8. Novartis

Novartis, l'un des leaders de l'industrie pharmaceutique mondiale, poursuit sa stratégie de recentrage sur les médicaments innovants et de renouvellement de son portefeuille thérapeutique. En 2023, l'entreprise a pris des mesures décisives pour se concentrer davantage sur ses domaines d'expertise, en particulier l'oncologie, la neurologie, et les maladies cardiaques, tout en se désengageant progressivement des produits à faible potentiel de croissance. Cette approche vise à soutenir une croissance durable à long terme et à répondre aux besoins médicaux non satisfaits à l'échelle mondiale.

Le médicament phare de Novartis, Kymriah (tisagenlecleucel), utilisé dans le traitement de certains types de leucémie et de lymphomes, a continué de montrer une solide performance. Ce traitement, une thérapie cellulaire de pointe, s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'innovation de Novartis en oncologie. Kymriah a non seulement connu une forte demande, mais a aussi permis à l'entreprise de se positionner en leader dans le domaine des thérapies géniques et de l'immunothérapie.

Dans le domaine des maladies neurologiques, Novartis a connu un succès notable avec Aimovig (erenumab), un médicament destiné à prévenir les migraines. Aimovig est devenu un produit phare, capitalisant sur une demande croissante pour des traitements de migraine plus efficaces. En s'appuyant sur l'innovation dans la gestion des maladies neurologiques, Novartis continue d'étendre son empreinte dans ce secteur avec de nouvelles recherches en cours pour élargir son portefeuille.

En parallèle, Entresto (sacubitril/valsartan), utilisé dans le traitement de l'insuffisance cardiaque, reste un produit stratégique de l'entreprise. Ce médicament a permis à Novartis de se maintenir parmi les acteurs clés dans le domaine de la cardiologie, répondant à une demande croissante pour des traitements innovants dans cette spécialité.

²⁶ AstraZeneca Annual Report 2023

Evaluate Pharma, 2024 – "AstraZeneca's Key Products and Market Trends"

Drug Discovery Trends, 2024 – "AstraZeneca's Oncology and Respiratory Strategies".

Novartis poursuit également son engagement dans la recherche sur des médicaments ciblés et des thérapies géniques, avec un accent particulier sur les maladies rares. La société a renforcé sa présence dans ce secteur en acquérant plusieurs petites entreprises spécialisées dans les technologies de pointe, notamment dans le domaine de la thérapie génique pour des maladies héréditaires rares.

L'année 2023 a également marqué un tournant pour Novartis avec l'acquisition de The Medicines Company, une entreprise spécialisée dans les traitements pour les maladies cardiovasculaires, notamment Inclisiran, un médicament révolutionnaire destiné à réduire le cholestérol. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Novartis pour diversifier son portefeuille de traitements cardiovasculaires et solidifier sa position dans ce domaine.

Dans les années à venir, Novartis prévoit de renforcer ses investissements en recherche et développement pour explorer de nouvelles indications thérapeutiques et tirer parti de l'intelligence artificielle et des technologies de données afin d'accélérer la découverte de nouveaux traitements. La société a exprimé son ambition de devenir un leader dans les médicaments personnalisés, en particulier dans les domaines de l'oncologie et des maladies rares.

En résumé, Novartis se positionne comme une entreprise en pleine transformation, cherchant à se concentrer sur l'innovation de produits et à répondre aux besoins des patients grâce à des traitements de pointe dans des secteurs à forte valeur ajoutée²⁷.

2.9. Bristol Myers Squibb

Bristol Myers Squibb (BMS) poursuit une orientation claire vers le renouvellement de son portefeuille thérapeutique, en mettant l'accent sur des domaines à fort potentiel, notamment l'oncologie, les maladies cardiovasculaires, l'hématologie et l'immunologie. Cette stratégie repose sur un équilibre entre consolidation des produits existants et développement de nouvelles thérapies issues de la recherche interne et d'acquisitions ciblées.

En oncologie, Opdivo (nivolumab) reste l'un des piliers de la croissance de BMS. Ce traitement d'immunothérapie, utilisé contre plusieurs types de cancers comme le mélanome, le cancer du poumon ou encore le carcinome rénal, a continué à générer une forte demande grâce à ses résultats cliniques favorables dans de multiples indications. L'association d'Opdivo avec

²⁷ Novartis Annual Report 2023

Evaluate Pharma, 2024 – "Novartis' Strategic Shift Towards Innovative Medicine"

Drug Discovery Trends, 2024 – "The Growing Role of Novartis in Oncology and Neurology".

Yervoy (ipilimumab) permet également d'étendre l'efficacité thérapeutique dans plusieurs cas complexes.

Dans le domaine de l'hématologie, Revlimid (légalidomide), longtemps moteur des ventes du laboratoire, entre désormais dans une phase de recul progressif en raison de l'arrivée de génériques. En anticipation de cette transition, BMS a misé sur des alternatives comme Reblozyl (luspatercept), utilisé dans le traitement de l'anémie liée à des maladies sanguines rares. Cette stratégie vise à renforcer la position de l'entreprise dans le traitement des affections hématologiques, tout en diversifiant les sources de revenus.

Par ailleurs, Camzyos (mavacamten) illustre l'effort de BMS pour se positionner dans les maladies cardiovasculaires. Ce traitement, destiné à la cardiomyopathie hypertrophique obstructive, marque une percée dans un domaine où les options thérapeutiques étaient limitées. L'acceptation clinique de Camzyos montre que la société est capable de faire évoluer son portefeuille au-delà de ses domaines traditionnels.

En immunologie, BMS mise sur des molécules comme Zeposia (ozanimod), utilisée dans la sclérose en plaques et la rectocolite hémorragique. Ce produit témoigne de l'expansion du groupe dans les maladies auto-immunes, avec une volonté affirmée d'y renforcer sa présence dans les années à venir.

L'entreprise poursuit également une politique de partenariats et d'acquisitions ciblées. L'intégration de Celgene en 2019 a constitué un point de départ stratégique, et depuis, BMS continue à enrichir son pipeline par des alliances dans les biotechnologies, notamment autour des thérapies cellulaires et des anticorps bispécifiques.

En investissant dans des solutions innovantes tout en assurant la continuité de ses produits clés, Bristol Myers Squibb cherche à maintenir une trajectoire de croissance soutenue. L'approche adoptée repose sur une gestion fine des cycles de vie des produits et une exploration active de nouvelles voies thérapeutiques²⁸.

2.10. GSK

GSK (GlaxoSmithKline) a renforcé son orientation vers les vaccins, les maladies infectieuses et les pathologies chroniques à médiation immunitaire, en s'appuyant sur une stratégie centrée sur l'innovation scientifique et le repositionnement de son portefeuille thérapeutique.

²⁸ Bristol Myers Squibb – Annual Report 2023

Drug Discovery Trends (2024) – “Pipeline Renewal and Innovation Strategies at BMS”
Evaluate Pharma – “BMS: Portfolio Shift and Post-Revlimid Strategy”

L'entreprise a poursuivi sa transformation, amorcée après la scission de sa division Consumer Healthcare (Haleon), afin de se consacrer entièrement à la recherche pharmaceutique et aux produits de santé spécialisés.

L'un des produits phares de GSK reste Shingrix, vaccin destiné à la prévention du zona chez les adultes de plus de 50 ans. Il a conservé une forte dynamique de prescription en 2023, particulièrement dans les marchés nord-américains et européens. Sa formulation adjuvantée, apportant une protection prolongée, en fait une référence dans son domaine.

GSK a également lancé Arexvy, le premier vaccin autorisé contre le virus respiratoire syncytial (VRS) pour les personnes âgées. Ce vaccin répond à un besoin médical longtemps sous-estimé, en particulier dans les populations à risque. Son lancement a été bien accueilli, notamment aux États-Unis, où la population ciblée est importante.

En parallèle, l'entreprise a poursuivi le développement de traitements dans les maladies respiratoires chroniques, domaine historique de GSK. Des produits comme Trelegy Ellipta, indiqué dans la maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC), ont continué de se diffuser à travers les systèmes de santé, notamment en raison de leur schéma posologique unique facilitant l'adhésion thérapeutique.

GSK a aussi mis l'accent sur des projets dans le domaine de l'immuno-infectiologie, avec des traitements en développement contre des infections bactériennes résistantes, les virus émergents et certaines maladies tropicales. Le portefeuille en recherche s'est étoffé avec des molécules issues de la biotechnologie, notamment des anticorps monoclonaux et des vaccins expérimentaux.

Sur le plan industriel, GSK a misé sur le renforcement de ses capacités de production vaccinale et sur l'intégration de technologies d'ARN messager, en partenariat avec des acteurs innovants, afin de mieux répondre aux menaces sanitaires actuelles et futures.

Dans l'ensemble, GSK s'inscrit dans une logique de repositionnement stratégique, misant sur l'efficacité clinique de ses produits les plus récents, la solidité de sa plateforme vaccinale, et la diversification progressive de son portefeuille vers des domaines à fort potentiel thérapeutique²⁹.

²⁹ GSK Annual Report 2023

Drug Discovery Trends, 2024 – "GSK's Expansion in Vaccines and Respiratory Health"
Evaluate Pharma – "Vaccines and Specialty Medicines: GSK's 2024 Outlook"

Le tableau ci-dessous illustre une comparaison des principaux médicaments commercialisés par les grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux, en mettant en évidence leur aire thérapeutique, leur usage principal, ainsi que leur impact sur la stratégie globale de chaque groupe. Cette synthèse permet de mieux comprendre les orientations médicales et commerciales adoptées par chaque acteur du secteur.

Tableau. 2 : Comparatif des médicaments phares des principaux laboratoires pharmaceutiques (2023)

Laboratoire	Médicament	Indication(s) thérapeutique(s)	Public cible / Stade de la maladie
Johnson et Johnson	Stelara	Psoriasis en plaques	Adultes atteints de formes modérées à sévères
		Maladie de Crohn Rectocolite hémorragique	
	Darzalex	Myélome multiple	Patients en rechute ou réfractaires au traitement
Roche	Herceptin	Cancer du sein HER2+	Femmes atteintes de cancer HER2+ localisé ou métastatique
	Perjeta	Cancer du sein HER2+	En association avec Herceptin chez les patientes avancées
	Avastin	Cancers colorectal Poumon Rein	Adultes atteints de cancers métastatiques
Merck et Co.	Keytruda	Cancers variés : Mélanome Poumon Rein	Patients avec cancers avancés, souvent en seconde ligne
	Gardasil	Prévention HPV	Adolescents et jeunes adultes (préventif)

Source : Élaboration propre à partir de lectures de sites spécialisés

Tableau. 2 : Comparatif des médicaments phares des principaux laboratoires pharmaceutiques (2023) (suite)

Laboratoire	Médicament	Indication(s) thérapeutique(s)	Public cible / Stade de la maladie
Pfizer	Ibrance	Cancer du sein métastatique HR+/HER2-	Femmes post-ménopausées ou en association avec hormonothérapie
	Eliquis	Prévention des AVC en cas de fibrillation auriculaire	Adultes à risque thromboembolique élevé
	Comirnaty	COVID-19	Population générale (prévention de l'infection virale)
AbbVie	Skyrizi	Psoriasis Maladie de Crohn	Adultes avec formes modérées à sévères
	Rinvoq	Polyarthrite rhumatoïde Rectocolite hémorragique	Adultes non-répondeurs aux biothérapies classiques
Sanofi	Dupixent	Asthme Dermatite atopique Urticaire chronique	Adultes et adolescents
AstraZeneca	Tagrisso	Cancer du poumon non à petites cellules avec mutation EGFR	Adultes porteurs de mutations spécifiques

Source : Élaboration propre à partir de lectures de sites spécialisés

Tableau. 2 : Comparatif des médicaments phares des principaux laboratoires pharmaceutiques (2023) (uite)

Laboratoire	Médicament	Indication(s) thérapeutique(s)	Public cible / Stade de la maladie
Novartis	Entresto	Insuffisance cardiaque	Adultes avec fraction d'éjection réduite
	Kesimpta	Sclérose en plaques	Patients adultes avec formes récidivantes
	Kymriah	Leucémie lymphoblastique aiguë Lymphome B	Jeunes adultes et enfants, en rechute
	Cosentyx	Psoriasis Arthrite psoriasique Spondylarthrite ankylosante	Adultes avec formes sévères
Bristol Myers Squibb	Opdivo	Mélanome Cancer du poumon Rein	Patients avec cancers avancés
	Yervoy	Mélanome - Rein Poumon	En association avec Opdivo
	Reblozyl	Anémie des syndromes myélodysplasiques	Adultes avec anémie secondaire
GSK	Shingrix	Prévention du zona	Adultes de plus de 50 ans
	Arexvy	Infection par virus respiratoire syncytial (VRS)	Adultes de plus de 60 ans

Source : Élaboration propre à partir de lectures de sites spécialisés (suite)

3. Analyse stratégique des leaders pharmaceutiques mondiaux

L'année 2023 a constitué un point d'observation privilégié pour décrypter les orientations stratégiques des principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique globale. Loin d'une simple juxtaposition de performances financières, une analyse approfondie révèle des choix managériaux complexes, souvent ancrés dans des cadres théoriques éprouvés, mais adaptés aux spécificités d'un secteur caractérisé par une innovation rapide, une régulation stricte et une concurrence intense.

3.1. La primauté de la spécialisation et de la maîtrise des domaines clés

La décision de Johnson et Johnson de consolider son focus sur l'immunologie et l'oncologie, matérialisée par la cession de Kenvue, ne relève pas d'un simple désinvestissement. Elle traduit une stratégie délibérée de concentration des compétences et des ressources dans des segments à fort potentiel de croissance et où l'entreprise peut établir une position de leader incontestée. Cette approche, qui résonne avec les principes de la focalisation stratégique, vise à créer un avantage concurrentiel durable par la maîtrise approfondie de chaînes de valeur spécifiques (Porter, 1985)³⁰. L'essor continu de traitements comme Stelara et Darzalex valide cette orientation.

3.2. L'impératif de l'innovation comme moteur de différenciation et de transformation

Dans un secteur où l'obsolescence des produits est une menace constante, l'innovation n'est pas une option, mais une nécessité vitale. Des entreprises comme Roche et AstraZeneca incarnent cette impératif. Leur engagement financier substantiel en RetD ne se limite pas à la découverte de nouvelles molécules ; il s'agit d'une stratégie de différenciation par l'offre, visant à introduire sur le marché des thérapies novatrices qui répondent à des besoins médicaux non satisfaits et qui peuvent générer des marges supérieures. Cette dynamique s'inscrit dans une perspective schumpétérienne, où l'innovation radicale est le moteur de la transformation industrielle, rendant obsolètes les modèles existants et créant de nouvelles sources de valeur (Schumpeter, 1942)³¹. La performance des récents lancements de Roche en est une illustration éloquente.

³⁰ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

³¹ Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper et Brothers.

3.3. La croissance externe et la diversification comme réponses aux défis du cycle de vie des produits

La menace de l'expiration des brevets et de l'arrivée des biosimilaires contraint les géants pharmaceutiques à envisager des stratégies de croissance externe et de diversification. L'acquisition d'Allergan par AbbVie représente une manœuvre stratégique pour atténuer la dépendance à Humira et explorer de nouveaux segments de marché. De même, l'intérêt de Merck et Co. pour renforcer sa présence en oncologie et dans le domaine des vaccins via des acquisitions potentielles témoigne d'une volonté d'appliquer les principes de la matrice d'Ansoff, en explorant de nouveaux produits et de nouveaux marchés pour assurer une croissance continue au-delà de ses produits établis (Ansoff, 1957)³².

3.4. L'adaptation stratégique face à un environnement complexe et volatile

Le secteur pharmaceutique est soumis à des pressions réglementaires, économiques et concurrentielles considérables. La réorientation stratégique de Pfizer après la phase aiguë de la pandémie de COVID-19 illustre la nécessité d'une adaptation agile aux changements de l'environnement. Cette capacité à modifier les priorités et les allocations de ressources en réponse à des événements externes majeurs est un élément clé de la survie et du succès à long terme (Mintzberg, 1978)³³. La diversification de son pipeline au-delà des vaccins et des antiviraux en est une manifestation concrète.

3.5. L'amélioration du portefeuille d'activités comme levier de création de valeur

Les décisions stratégiques de scission, telles que celles entreprises par Johnson et Johnson et Novartis, révèlent une analyse fine de leur portefeuille d'activités. En se séparant d'unités opérationnelles considérées comme moins stratégiques ou présentant un potentiel de croissance inférieur, ces entreprises cherchent à rationaliser leurs opérations, à améliorer leur rentabilité et à concentrer leurs investissements sur les segments les plus porteurs. Cette démarche s'aligne sur les principes de la gestion de portefeuille, visant à maximiser la valeur globale de l'entreprise en allouant efficacement les ressources entre différentes activités (BCG Matrix, McKinsey/GE Matrix).

3.6. L'orientation client et la création de valeur comme finalités stratégiques

En définitive, la pérennité des leaders pharmaceutiques repose sur leur capacité à répondre aux besoins des patients et des systèmes de santé en développant des traitements efficaces et

³² Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

³³ Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

innovants. L'investissement soutenu de Sanofi dans la recherche en immunologie, visant à apporter des solutions aux patients atteints de maladies inflammatoires, ou l'engagement de GSK dans la prévention des maladies par la vaccination, soulignent une orientation vers la création de valeur pour le client final (Drucker, 1973)³⁴. Cette perspective met en lumière le fait que le succès économique à long terme est intrinsèquement lié à la capacité à satisfaire les besoins du marché.

3.7. Une orchestration complexe de stratégies interdépendantes

L'analyse des stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux en 2023 révèle un paysage complexe où des principes fondamentaux du management stratégique sont appliqués avec une sophistication et une adaptation contextuelle remarquables. Loin d'adopter une stratégie unique, ces entreprises orchestrent une combinaison de spécialisation, de différenciation par l'innovation, de croissance externe ciblée et d'une gestion dynamique de leur portefeuille d'activités. Leur capacité à anticiper les évolutions du marché, à s'adapter aux contraintes réglementaires et à innover en continu demeure le facteur déterminant de leur succès dans un secteur à la fois crucial pour la santé mondiale et extrêmement compétitif. L'année 2023 n'est qu'une étape dans cette évolution stratégique continue.

Le tableau suivant présente les choix stratégiques adoptés par les principaux groupes pharmaceutiques à l'échelle mondiale. Ces approches s'articulent autour de la spécialisation, de l'innovation scientifique, de la croissance par acquisitions, de l'ajustement aux mutations sectorielles, ainsi que d'une orientation affirmée vers le patient et la création de valeur. Elles permettent de faire face aux défis liés à l'évolution technologique rapide, aux exigences réglementaires strictes et à l'intensité concurrentielle, tout en consolidant leur pérennité et leur position de référence dans un secteur en constante transformation.

³⁴ Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper et Row.

Tableau. 3 : Convergence des stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux en 2023

Laboratoire	Stratégie principale	Objectifs stratégiques	Exemples clés de mise en œuvre
Johnson et Johnson	Spécialisation et concentration	Maîtriser des segments à fort potentiel de croissance (immunologie et oncologie)	Cession de Kenvue pour concentrer ses ressources sur des domaines clés.
Roche	Innovation et différenciation	Investissement substantiel en RetD pour développer des thérapies novatrices répondant à des besoins médicaux non satisfaits.	Lancement de nouvelles thérapies dans l'oncologie, validation par les performances récentes.
AstraZeneca	Innovation	Différenciation par l'innovation pour se positionner sur des marchés de niche à fort potentiel.	Recherche en oncologie et médicaments de spécialité.
AbbVie	Croissance externe et diversification	Acquérir des entreprises pour réduire la dépendance à Humira et diversifier le portefeuille.	Acquisition d'Allergan pour entrer sur de nouveaux segments.

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir de sources variées et de lectures croisées

Tableau. 3 : Convergence des stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux en 2023 (suite)

Laboratoire	Stratégie principale	Objectifs stratégiques	Exemples clés de mise en œuvre
Merck et Co.	Croissance externe et diversification	Renforcer sa position en oncologie et dans les vaccins via des acquisitions.	Exploration d'acquisitions dans de nouveaux segments (oncologie, vaccins).
Pfizer	Adaptation stratégique et flexibilité	Réorienter ses priorités face aux changements du marché, avec un focus sur des pipelines diversifiés.	Diversification de son pipeline post-COVID, adaptation rapide aux nouvelles priorités.
Novartis	Rationalisation et amélioration du portefeuille	Séparer les unités non stratégiques pour améliorer la rentabilité et la concentration sur les segments à forte croissance.	Scission des activités non stratégiques pour investir dans l'innovation.
Sanofi	Orientation client et création de valeur	Investir dans des traitements innovants pour les maladies inflammatoires et répondre aux besoins des patients.	Investissement dans l'immunologie pour traiter les maladies inflammatoires.
GSK	Orientation client et diversification du portefeuille thérapeutique	Focus sur la prévention des maladies par la vaccination et le développement de nouveaux traitements spécialisés.	Lancement de vaccins comme Arexvy et Shingrix, expansion de l'offre vaccinale.

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir de sources variées et de lectures croisées

L'année 2024 révèle un paysage pharmaceutique mondial où les principaux acteurs poursuivent une stratégie de consolidation autour de trois piliers fondamentaux. Premièrement, une orientation vers une innovation plus ciblée, privilégiant les domaines thérapeutiques à fort potentiel et répondant à des besoins médicaux non satisfaits, devient primordiale. Les investissements en recherche et développement se concentrent sur des approches novatrices et des technologies de rupture, avec une attention particulière portée à la médecine personnalisée et aux thérapies géniques. Deuxièmement, une tendance marquée à la spécialisation thérapeutique se confirme, les grands groupes cherchant à établir une expertise et un leadership dans des aires pathologiques spécifiques, leur permettant de développer des solutions intégrées et de mieux adresser les complexités des maladies. Enfin, une démarche de rationalisation du portefeuille de produits s'impose, avec une réévaluation constante des actifs et une cession des activités non stratégiques ou moins rentables, au profit d'une allocation des ressources plus efficiente vers les segments à plus forte croissance. Bien que les États-Unis maintiennent leur prédominance en termes de capitalisation boursière et de volumes de ventes, l'Europe conserve une influence scientifique considérable, notamment grâce à la qualité de sa recherche fondamentale et à son écosystème d'innovation. Les années à venir s'annoncent déterminantes pour les entreprises qui sauront naviguer avec succès cette complexité, en parvenant à équilibrer l'impératif d'innover avec la nécessité d'assurer un accès équitable aux marchés pour leurs produits et de maîtriser les coûts croissants associés au développement de nouvelles thérapies. La capacité à intégrer ces trois axes stratégiques constituera un facteur clé de succès et de pérennité dans un secteur en constante évolution.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les jalons indispensables à une compréhension structurée de l'industrie pharmaceutique en tant que domaine situé à l'intersection de la santé, de l'économie et de la politique publique. Loin de se limiter à une activité manufacturière, ce secteur agit comme un levier pour la mise en œuvre des priorités nationales en matière de protection sociale, de production locale et de développement technologique.

À travers une approche économique, il est apparu que le médicament n'est pas un bien ordinaire. Sa production, sa distribution et son accès relèvent de mécanismes spécifiques, encadrés par des régulations nationales et internationales. La place des médicaments génériques, par exemple, illustre la manière dont des choix industriels peuvent contribuer à une meilleure répartition des ressources sans compromettre la qualité des soins. De même, la question de la souveraineté pharmaceutique renvoie à des arbitrages entre dépendance extérieure, capacité de production locale et sécurité d'approvisionnement.

La dimension innovante de cette industrie, portée par la recherche et le développement, constitue également un facteur de transformation économique. Toutefois, les disparités entre pays du Nord et du Sud demeurent marquées, notamment en matière d'accès aux brevets, aux savoir-faire et aux infrastructures. Dans ce contexte, des stratégies ciblées, adaptées aux besoins locaux, peuvent permettre de renforcer la place des pays émergents dans la chaîne de valeur pharmaceutique.

En ce sens, l'analyse du cadre international a mis en évidence l'influence des normes, des accords et des dynamiques industrielles mondiales sur les choix stratégiques des États. L'encadrement réglementaire, la concentration des producteurs à l'échelle mondiale, ainsi que les tensions entre accès et innovation, obligent les pays à s'inscrire dans une logique d'adaptation constante. Pour l'Algérie, cela suppose de trouver un équilibre entre ouverture aux standards internationaux et développement d'un socle industriel propre, garantissant l'approvisionnement et la qualité des traitements. Le chapitre suivant proposera une lecture concrète des pratiques et dynamiques observées sur le terrain.

CHAPITRE 2 : TRAJECTOIRE HISTORIQUE ET ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGÉRIE

Introduction

Le développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie s'inscrit dans un processus évolutif marqué par des étapes successives, chacune répondant à des impératifs économiques, sociaux et sanitaires spécifiques. Dès les premières années de l'indépendance, la volonté de disposer d'une production locale s'est heurtée à des limites technologiques, organisationnelles et financières. Toutefois, les années suivantes ont vu émerger des initiatives publiques et privées visant à poser les fondements d'un appareil industriel national.

Parallèlement à cette évolution, l'encadrement réglementaire a connu des transformations visant à structurer le secteur et à accompagner sa croissance. De la gestion centralisée à l'ouverture vers des dispositifs plus spécialisés, les institutions en charge de la régulation se sont progressivement renforcées, avec pour objectif d'assurer un équilibre entre les exigences de santé publique et les dynamiques industrielles.

Ce chapitre propose d'examiner, d'une part, les principales phases ayant marqué la construction du tissu pharmaceutique national, et d'autre part, les dispositifs juridiques et administratifs mis en place pour accompagner son fonctionnement et son développement.

Section 1 : Historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie

Introduction

L'industrie pharmaceutique joue un rôle structurant dans le fonctionnement du système de santé, en assurant l'élaboration, la fabrication et la distribution des médicaments nécessaires à la prise en charge des populations. En Algérie, son parcours reflète les grandes étapes de l'histoire nationale, entre ambition de souveraineté et adaptation aux réalités économiques. Dès 1962, les pouvoirs publics ont entrepris la mise en place d'un cadre industriel local, dans le but de limiter la dépendance vis-à-vis des importations et de répondre aux besoins de la population en produits de santé essentiels.

Cette industrie s'est transformée au rythme des choix politiques et des dynamiques économiques successives. Elle est passée d'un modèle centralisé sous le contrôle de l'État à une ouverture progressive vers le secteur privé, marquant ainsi l'entrée de nouveaux acteurs et la diversification de l'offre. À partir des années 2000, des mesures incitatives ont été instaurées afin d'encourager l'implantation de nouvelles unités de production et de renforcer la présence locale dans un marché dominé jusque-là par les importations.

L'instauration d'une politique industrielle dédiée, avec la création d'organismes spécialisés et l'adoption de dispositifs réglementaires spécifiques, traduit une volonté affirmée de structurer le secteur sur des bases durables. L'examen de cette trajectoire historique permet de mieux appréhender les dynamiques actuelles et de cerner les principales perspectives de développement dans un contexte où les attentes en matière de santé publique sont en constante évolution.

1. Période post-indépendance (1962-1980) : L'émergence d'une industrie d'État

La période post-indépendance marque le point de départ de la structuration de l'industrie pharmaceutique en Algérie, sous l'impulsion directe de l'État.

1.1. Un contexte politique propice à l'édification d'un secteur prioritaire

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie adopte une orientation économique fondée sur la planification centralisée. Dans ce cadre, les autorités publiques identifient plusieurs secteurs comme déterminants pour le développement national, dont la santé. L'instauration d'un système de soins gratuit pour la population, couplée à la volonté de garantir une couverture médicale généralisée, a entraîné une sollicitation croissante de médicaments. Toutefois, cette ambition se heurtait à une forte dépendance aux importations, exposant le pays à des déséquilibres structurels en matière d'approvisionnement. La nécessité de développer une production pharmaceutique locale devient alors un objectif stratégique au sein des orientations sanitaires et industrielles de l'État.

1.2. SAIDAL : Instrument public de la fabrication locale

Dans cette logique, le lancement du groupe public SAIDAL en 1982 représente une étape charnière. L'initiative visait à doter le pays d'une structure industrielle dédiée à la fabrication de médicaments génériques destinés principalement aux établissements publics de santé. L'objectif était double : assurer la disponibilité de traitements de base pour la population et limiter la dépendance vis-à-vis de fournisseurs extérieurs. Les choix de production se concentraient sur des spécialités médicales courantes, faciles à reproduire et à distribuer à grande échelle. Ce positionnement s'appuyait sur un modèle de planification qui orientait les ressources financières et matérielles de l'État vers la constitution d'unités de production pharmaceutique sur le territoire national¹.

¹ Le développement institutionnel de SAIDAL repose sur une série de textes réglementaires marquants. Le décret n° 82-161 du 29 avril 1982 établit une structure publique dédiée à la production pharmaceutique, en regroupant les unités d'El Harrach, Dar El Beïda et Gué de Constantine sous l'appellation Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP). Cette initiative répondait à la nécessité de sécuriser l'accès aux médicaments de base et de réduire la vulnérabilité face aux importations. Par la suite, le décret n° 85-74 du 13 avril 1985 modifie l'identité de cette entité, qui devient officiellement SAIDAL (*Société Algérienne de l'Industrie du Médicament*), dénomination retenue dans les référentiels réglementaires. Dans le sillage des réformes économiques entamées à la fin des années 1980, SAIDAL adopte un nouveau mode de gestion en accédant au statut d'entreprise publique économique. Cette transformation se poursuit en 1993, avec son passage au statut de société par actions, lui permettant de créer des filiales, de diversifier ses activités et de nouer des collaborations industrielles à plus grande échelle.

1.3. Des résultats contrastés dans un système centralisé

Malgré cette impulsion, le dispositif mis en place a rapidement révélé plusieurs limites. Le modèle centralisé, bien qu'efficace pour encadrer la production initiale, montrait peu de flexibilité face aux mutations scientifiques et aux nouveaux besoins thérapeutiques. La capacité de développement restait modeste, tant sur le plan technologique que scientifique. La fabrication locale était largement tributaire de l'importation de matières premières, notamment des principes actifs, ce qui limitait l'autonomie du secteur. De plus, l'absence de synergies avec les institutions universitaires ou les centres de recherche a freiné l'émergence d'initiatives en matière de formulation avancée ou de développement de nouvelles entités thérapeutiques. Le secteur demeurait ainsi cantonné à un rôle de réplique, sans réelle capacité de création.

1.4. Une base de départ à renforcer

Malgré ces contraintes, cette phase a permis de poser les bases d'un secteur pharmaceutique à vocation industrielle. Elle a favorisé la mise en place de compétences techniques locales, le déploiement d'infrastructures adaptées à la fabrication pharmaceutique, et l'apparition d'une première génération de professionnels du domaine. Le rôle attribué à l'industrie pharmaceutique dans les politiques publiques est désormais établi, ouvrant la voie à de futurs ajustements. Ce socle initial, bien que limité dans ses performances, a constitué une étape indispensable dans la structuration d'un secteur qui connaîtra par la suite de nouvelles dynamiques, portées notamment par l'introduction du secteur privé et l'évolution des politiques économiques dans les décennies suivantes (Haddad, 2014).

2. Les années 1990 : Ouverture au marché et arrivée des opérateurs privés

La décennie 1990 marque un changement d'orientation dans la politique industrielle, avec l'ouverture du secteur pharmaceutique à de nouveaux acteurs.

2.1. Un contexte de libéralisation progressive

À partir des années 1980, face aux difficultés économiques persistantes, l'Algérie engage un tournant dans sa politique économique en amorçant des réformes structurelles. L'objectif de ces réformes était de redéfinir le rôle de l'État dans l'économie, notamment en allégeant la charge pesant sur le secteur public. Le cadre juridique adopté durant cette période a autorisé l'initiative privée dans plusieurs domaines, y compris celui de la santé et de la production pharmaceutique. Cette évolution répondait à la fois à des impératifs budgétaires et à une volonté d'élargir l'offre locale en diversifiant les intervenants. La production de médicaments,

jusqu'alors monopolisée par des entités publiques, a progressivement été ouverte à de nouveaux opérateurs nationaux et étrangers.

2.2. Développement de laboratoires nationaux

Dans ce climat d'ouverture, plusieurs entreprises à capitaux algériens ont investi dans la fabrication de médicaments. Profitant des lacunes laissées par le secteur public, ces laboratoires se sont positionnés sur des segments tels que les génériques, les compléments nutritionnels ou les produits d'usage courant. Le développement de ces structures s'est appuyé sur la demande intérieure croissante, mais également sur une volonté entrepreneuriale de répondre à des besoins non couverts. Bien que souvent de taille modeste, ces laboratoires ont contribué à l'émergence d'un tissu industriel local plus diversifié. Leur présence a également permis de créer des emplois qualifiés et de relancer l'intérêt pour les formations techniques liées à la pharmacie industrielle.

2.3. Implantation de groupes pharmaceutiques étrangers

En parallèle, des groupes internationaux du secteur pharmaceutique ont saisi les opportunités offertes par le marché algérien en croissance. Leur installation s'est opérée par la création de filiales, d'unités de conditionnement, ou à travers des accords de partenariat avec des sociétés locales. Cette intégration partielle a permis l'introduction de normes de production différentes, notamment en matière de qualité, de traçabilité et de conditionnement. Toutefois, les investissements réalisés par ces multinationales sont restés concentrés sur les étapes finales de la chaîne de valeur (emballage, distribution) et non sur la recherche ou la fabrication des principes actifs. Ce choix a limité l'impact de leur présence sur le renforcement des compétences industrielles nationales et sur l'indépendance technique du pays.

2.4. Maintien d'une forte dépendance extérieure

Malgré l'entrée de nouveaux acteurs et l'élargissement de la production locale, l'Algérie restait largement tributaire des importations en matière de médicaments. En 2000, plus de 70 % des produits pharmaceutiques consommés étaient encore achetés à l'étranger. Cette situation révélait des capacités de production incomplètes et une concentration sur des formes simples ou peu coûteuses. De nombreux traitements spécialisés, nécessitant des équipements ou des savoirs complexes, continuaient d'être importés, exposant le pays à des aléas d'approvisionnement. De plus, les variations monétaires et les tensions commerciales

internationales ont parfois entraîné des ruptures ou des hausses de prix, fragilisant davantage le système de santé.

2.5. Une dynamique encore incomplète

Cette période marque un changement de trajectoire dans l'organisation du secteur pharmaceutique. Le passage d'un modèle totalement étatisé à une configuration plus ouverte a permis d'introduire de nouvelles pratiques et de diversifier les sources d'approvisionnement. Toutefois, l'absence d'un cadre stratégique stable, d'incitations efficaces et d'une politique industrielle cohérente n'a pas permis d'asseoir cette évolution dans la durée. Les initiatives privées, bien que nombreuses, ont souvent fonctionné de manière isolée, sans coordination ni articulation avec des objectifs nationaux. En définitive, si cette étape a permis d'amorcer une transformation, elle n'a pas suffi à construire un secteur pharmaceutique solide et intégré. Elle reste cependant une base de transition vers les réformes mieux structurées du début des années 2000, qui chercheront à renforcer la souveraineté sanitaire du pays (Benslimane, 2003).

3. Les années 2000-2010 : Croissance du secteur privé et volonté de substitution aux importations

La décennie 2000-2010 s'inscrit dans la continuité des réformes engagées précédemment, avec un engagement plus affirmé en faveur du renforcement de la production locale.

3.1. Renforcement du soutien public à la production nationale

Dans le cadre d'une stratégie visant à réduire la dépendance vis-à-vis des produits importés, les autorités ont mis en place un ensemble de mesures destinées à stimuler la fabrication locale de médicaments. Ces mesures se sont traduites par l'instauration de mécanismes fiscaux incitatifs, la facilitation de l'accès au foncier industriel, ainsi que par des conditions avantageuses pour l'obtention de marchés publics. Ce contexte institutionnel favorable a créé un climat propice au lancement de nouveaux projets industriels, tout en facilitant l'extension de capacités existantes. L'objectif poursuivi était de soutenir l'émergence d'une base productive nationale capable de répondre à une part croissante de la demande locale.

3.2. Développement du tissu industriel pharmaceutique

Sous l'impulsion des dispositifs publics mis en place, de nombreux opérateurs locaux ont renforcé leur présence sur le marché. En 2008, plus de cinquante sites de fabrication étaient recensés sur l'ensemble du territoire, traduisant une évolution notable du secteur. Cette dynamique a permis une couverture partielle des besoins en médicaments, estimée à environ

un tiers à cette période. Par ailleurs, l'expansion de ces unités a contribué à structurer de manière plus cohérente les circuits d'approvisionnement, en rapprochant la production des points de distribution. Cette transformation progressive du paysage industriel a permis l'émergence d'acteurs mieux établis et plus autonomes.

3.3. Promotion des médicaments génériques

Dans le cadre de la stratégie nationale de réduction des importations, une attention particulière a été portée à la fabrication de médicaments génériques. Ces produits, plus accessibles pour le budget des ménages et des établissements publics, ont représenté une solution adaptée pour contenir les dépenses du système de santé. En parallèle, leur production a favorisé le développement des capacités industrielles nationales en leur offrant un segment de marché stable et à fort potentiel. Cette orientation a permis à plusieurs laboratoires locaux de renforcer leur activité, en s'appuyant sur des référentiels de qualité adaptés aux normes en vigueur.

3.4. Limites industrielles persistantes

Malgré les efforts engagés et les progrès réalisés, plusieurs faiblesses structurelles ont subsisté. La majorité des unités locales se sont concentrées sur des formes pharmaceutiques classiques, comme les comprimés et les sirops, limitant ainsi la portée des retombées économiques attendues. La production de spécialités plus complexes, telles que les médicaments issus des biotechnologies ou nécessitant des principes actifs à haute valeur ajoutée, est restée marginale. Ce déséquilibre a freiné l'ambition de répondre à l'ensemble des besoins thérapeutiques à partir de la production nationale et a continué de générer une forte dépendance pour les traitements avancés.

3.5. Vers une structuration progressive du secteur

La période étudiée a constitué une étape déterminante dans la transformation du secteur. Elle a vu émerger un noyau de producteurs locaux plus ancrés dans le tissu économique, capables de couvrir une partie des demandes essentielles. Toutefois, des chaînons importants demeuraient absents, notamment en matière de synthèse des principes actifs, de développement galénique et de recherche appliquée. L'absence d'une coordination globale entre les différentes étapes de la chaîne pharmaceutique a freiné la montée en compétence du secteur. Néanmoins, ces premières évolutions ont posé les jalons d'une nouvelle phase, dans laquelle des approches plus intégrées ont été envisagées pour renforcer la place de la production locale dans les politiques de santé.

4. De 2010 à aujourd'hui : Vers une stratégie de souveraineté sanitaire

La période récente est marquée par une volonté publique affirmée de consolider les fondations de l'industrie pharmaceutique dans une perspective de résilience et de projection nationale.

4.1. Réactions face aux fragilités structurelles

Les perturbations observées dans l'approvisionnement en médicaments, associées à la hausse continue des dépenses de santé et à l'instabilité des ressources financières issues des hydrocarbures, ont mis en relief les vulnérabilités du modèle existant. Cette situation a conduit les autorités à repenser les fondements de la politique industrielle pharmaceutique. L'accent a été mis sur la relance de la production locale, perçue comme un levier stratégique pour améliorer la sécurité sanitaire. Ces réorientations ont été guidées par la volonté de renforcer la résilience du secteur face aux chocs extérieurs et de soutenir une offre nationale plus stable.

4.2. Mise en place de nouvelles institutions de pilotage

La création, en 2020, d'un ministère dédié à l'industrie pharmaceutique a marqué une étape importante dans la structuration du secteur. L'instauration de l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques a complété ce dispositif par un encadrement technique et administratif plus adapté aux spécificités du domaine. Ces institutions ont pour rôle de faciliter les initiatives industrielles, d'améliorer la transparence dans les procédures d'enregistrement et d'encadrer les priorités du secteur. En centralisant la gestion des dossiers pharmaceutiques, ces structures visent à accroître la cohérence des décisions et à favoriser un développement plus ordonné de l'appareil productif.

4.3. Orientation vers l'intégration industrielle

Consciente de la dépendance élevée vis-à-vis des matières premières importées, l'État a engagé des démarches pour encourager la fabrication locale d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) et de composants intermédiaires. L'objectif est de réduire l'exposition du pays aux perturbations extérieures, notamment dans les traitements utilisés pour les maladies fréquentes. Parallèlement, un effort est mené pour soutenir les opérateurs dans leur insertion sur les marchés régionaux, notamment par des incitations à l'exportation. Cette orientation s'inscrit dans une volonté d'asseoir une base industrielle plus complète et moins vulnérable aux déséquilibres extérieurs.

4.4. Expansion du tissu industriel

Les résultats des politiques publiques engagées depuis les années 2010 commencent à se traduire par une extension mesurable des capacités nationales. Selon les données de l'ANPP, plus de 100 unités de production sont désormais opérationnelles. Celles-ci couvrent environ 65 % des besoins en volume du marché local. Cette progression a permis de mieux répartir les sites de production sur le territoire, contribuant ainsi à une forme de déconcentration industrielle. Elle a aussi facilité l'émergence d'acteurs de taille moyenne, capables de répondre aux appels d'offres publics et de participer à la couverture des besoins stratégiques.

4.5. Défis liés à la dépendance extérieure

En dépit des avancées obtenues, la filière reste fortement tributaire des importations, tant pour les intrants que pour les équipements spécialisés. Cette dépendance pèse sur les délais, les coûts et la continuité des chaînes de production. L'absence d'activités locales dans la chimie fine, la biotechnologie ou la recherche appliquée limite la capacité du secteur à évoluer vers des produits à plus forte valeur. La consolidation de la chaîne pharmaceutique passe ainsi par une mobilisation coordonnée des acteurs publics et privés, afin de mettre en place des projets structurants capables de combler les maillons manquants et d'améliorer la complémentarité industrielle.

5. De 2010 à aujourd'hui : Vers une stratégie de souveraineté sanitaire

La période entamée en 2010 reflète une nouvelle orientation des politiques publiques en matière pharmaceutique, portée par un contexte national et international en mutation (MIP, 2021).

5.1. Prise de conscience face aux fragilités du modèle existant

Les tensions récurrentes dans l'approvisionnement en médicaments, combinées à l'alourdissement des charges supportées par le système de santé et à la diminution des recettes pétrolières, ont exposé les déséquilibres structurels du secteur pharmaceutique. Ces constats ont mis en évidence l'incapacité du modèle en place à faire face aux situations de crise, notamment en matière de souveraineté sanitaire. En réaction, les autorités ont opéré un réajustement stratégique, en plaçant la production locale au centre des priorités nationales. Cette orientation a marqué un tournant dans la perception des enjeux industriels et sanitaires, et a conduit à des actions plus directes en faveur d'un développement endogène.

5.2. Renforcement institutionnel et volonté de pilotage sectoriel

La création du Ministère de l'Industrie Pharmaceutique en 2020 a représenté une avancée notable dans la gouvernance du secteur. Cette entité, appuyée par l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques (ANPP), a été chargée de structurer les interventions publiques, de suivre les opérateurs et d'assurer une meilleure lisibilité des règles en vigueur. L'objectif est d'accompagner le développement de la filière en instaurant un cadre plus cohérent, capable de faciliter les projets industriels tout en garantissant une surveillance adaptée. Cette réorganisation reflète une volonté de donner à l'industrie pharmaceutique un statut stratégique, avec des institutions dotées de moyens spécifiques.

5.3. Mesures d'accompagnement à la production locale

Pour encourager les investissements, les autorités ont adopté plusieurs dispositifs visant à faciliter l'installation de nouvelles unités et la relocalisation partielle de la production de matières premières. Des incitations ont également été mises en place pour soutenir les initiatives tournées vers l'exportation. L'objectif est double : garantir une meilleure couverture des besoins nationaux tout en ouvrant des perspectives de rayonnement régional. En agissant sur les conditions d'entrée, la réglementation et les incitations financières, ces mesures ont cherché à renforcer l'attractivité du secteur auprès des investisseurs publics et privés.

5.4. Extension des capacités de production

Le paysage industriel a connu un développement notable, avec plus de 100 unités recensées à travers le pays en 2023. Ces infrastructures couvrent environ 65 % de la demande locale en volume. Cette progression est le fruit d'une série d'initiatives étalées sur plusieurs années, traduisant une montée en capacité progressive des opérateurs. En plus de répondre à une part plus large des besoins internes, cette évolution contribue à diversifier les produits proposés et à réduire les disparités régionales dans l'accès aux médicaments. Elle constitue également une base pour la consolidation de projets de plus grande envergure.

5.5. Limites structurelles et dépendances persistantes

Malgré les résultats obtenus, certaines faiblesses structurelles subsistent. La majorité des intrants essentiels à la fabrication des médicaments reste importée, ce qui limite la marge de manœuvre des producteurs nationaux. En cas de perturbation à l'échelle mondiale, cette dépendance expose le pays à des risques d'approvisionnement. Par ailleurs, l'absence d'industries locales dans des segments clés comme la chimie de base ou la biotechnologie

entrave la constitution d'une chaîne industrielle complète. Il devient donc nécessaire de renforcer les activités situées en amont du processus de fabrication, afin d'assurer une meilleure stabilité à long terme.

Tableau. 1 : Comparaison d l'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie

Dimensions	Période post-indépendance (1962-1980)	Années 1990	Années 2000-2010	De 2010 à aujourd'hui
Contexte général	Reconstruction nationale, modèle socialiste centralisé.	Déséquilibres économiques Libéralisation progressive	Poursuite des réformes Réduction dépendance imports	Tensions approvisionnement Volatilité recettes pétrolières Recherche de résilience.
Objectif Principal	Souveraineté sanitaire, limiter dépendance.	Diversifier production Alléger finances publiques	Encourager investissement local Promouvoir génériques.	Consolider bases industrielles Autonomie Résilience
Acteur(s) dominant(s)	État (SAIDAL).	Privé national et étranger	Privé national	État (nouvelles institutions) Privé national et international
Initiatives clés	Création de SAIDAL.	Cadre législatif pour privatisation	Mesures incitatives (fiscaux, foncier, marchés publics).	Création Ministère de l'Industrie Pharmaceutique et ANPP.

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 1 : Comparaison d l'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie (suite)

Dimensions	Période post-indépendance (1962-1980)	Années 1990	Années 2000-2010	De 2010 à aujourd'hui
Type de production	Génériques de base.	Production variée mais non stratégique	Formulations simples, génériques promus.	Vise intégration industrielle (API, matières premières), expansion.
Niveau de couverture des besoins nationaux (estimé)	Limité, besoins de base.	Insuffisant (2/3 importés en 2000)	Environ 1/3 en 2008.	Près de 65% en volume actuellement.
Limites et défis	Modèle centralisé, dépendance premières, pas de recherche.	Production locale insuffisante Pas de transfert technologique.	Production limitée aux formules simples Manque de diversification	Forte dépendance intrants importés Ecosystème incomplet.
Impact sur le Secteur	Fondations industrielles, savoir-faire de base.	Fin du monopole public Nouvelle configuration	Tissu industriel plus dense Meilleure distribution.	Cadre institutionnel dédié ancrage régional envisagé

Source : Tableau élaboré par nos soins

Lecture analytique du tableau : Une dynamique façonnée par les contextes successifs

L'histoire industrielle du médicament en Algérie s'inscrit dans une série de phases qui reflètent les grandes orientations économiques et politiques du pays. Des années 1960 à aujourd'hui, l'environnement local, les priorités de l'État et les équilibres mondiaux ont influencé la structuration du secteur.

- **Des priorités qui évoluent avec le temps**

Dans les premières années après l'indépendance, l'objectif principal visait à doter le pays d'un appareil industriel propre, avec la volonté de réduire la dépendance extérieure. Durant les années 1990, les réformes économiques ont introduit une dynamique concurrentielle avec une implication plus marquée du secteur privé. Les années 2000 ont vu naître des mesures d'appui à la production locale, dans une logique de soutien au tissu industriel national. Depuis 2010, l'accent est mis sur le renforcement des capacités internes, en réponse aux tensions sur les approvisionnements et à la pression budgétaire.

- **Acteurs en mutation et structures renforcées**

Le paysage des producteurs de médicaments a changé au fil des décennies. L'État, seul acteur dominant dans les premières années, a vu son rôle évoluer avec l'émergence de laboratoires privés nationaux et de filiales étrangères dans les années 1990. À partir des années 2000, ces acteurs se sont multipliés, soutenus par des mécanismes d'incitation. Depuis 2010, les pouvoirs publics ont renforcé l'encadrement en mettant en place des institutions spécialisées telles que le ministère dédié à l'industrie pharmaceutique et l'ANPP, tout en maintenant une place pour les acteurs privés.

- **Production locale : un progrès par étapes**

La nature des produits fabriqués a évolué lentement. Les premiers médicaments étaient essentiellement des génériques de base, destinés à répondre aux besoins hospitaliers. Dans les années 1990, la production nationale s'est diversifiée mais sans orientation stratégique claire. Les années 2000 ont vu une montée des génériques, mais avec une prédominance de formulations simples. Plus récemment, l'attention s'est portée sur le développement d'unités capables de produire certains composants essentiels (API), bien que les capacités restent à renforcer.

- **Une couverture des besoins en progression**

Le degré de satisfaction des besoins du marché local par la production nationale a connu une nette évolution. Très limité dans les premières décennies, il restait modeste à la fin des années

1990, avec près de 70 % des médicaments importés. Grâce aux initiatives lancées depuis le début des années 2000, ce taux s'est amélioré, atteignant environ un tiers des besoins en 2008, pour avoisiner aujourd'hui 65 % en volume.

- **Des contraintes persistantes malgré les avancées**

À chaque phase correspondent des limites. Le modèle centralisé d'origine a montré ses limites en termes de réactivité et d'innovation. L'ouverture aux acteurs privés dans les années 1990 n'a pas permis de combler les manques structurels, notamment l'absence de transfert technologique. Les années 2000, bien que marquées par un dynamisme industriel, ont produit des résultats concentrés sur des gammes limitées. Aujourd'hui, les importations de matières premières restent essentielles, traduisant une dépendance structurelle du secteur.

- **Une transformation progressive du paysage**

Malgré les obstacles, les efforts cumulés ont abouti à un secteur mieux structuré. Le développement du tissu industriel, la diversification des opérateurs, l'émergence d'un encadrement institutionnel dédié et les perspectives d'ouverture vers d'autres marchés régionaux donnent au secteur pharmaceutique une place renforcée dans le dispositif économique national.

- **Perspectives de développement du secteur pharmaceutique en Algérie**

- ✓ Vers un élargissement des capacités de production : Le nombre croissant d'unités industrielles, dépassant aujourd'hui la centaine, montre une volonté affirmée de renforcer la fabrication nationale. Cette dynamique ouvre la voie à une meilleure couverture des besoins du marché local. Toutefois, il s'agit désormais de passer d'une logique de volume à une logique de diversification technologique, en intégrant des formes pharmaceutiques plus complexes et des procédés plus avancés. Cela suppose un accompagnement ciblé des acteurs capables de s'engager dans cette évolution.
- ✓ Consolidation des segments stratégiques : L'une des priorités reste la réduction des dépendances liées à l'importation des matières premières et composants essentiels. La relance de l'industrie chimique, notamment dans la fabrication d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API), constitue un levier central. Elle permettrait d'assurer une meilleure maîtrise des approvisionnements et de sécuriser les cycles de fabrication. Des

partenariats ciblés, tant au niveau national que régional, pourraient faciliter cette transition.

- ✓ Renforcement de la fonction de recherche et développement : La capacité du secteur à produire des médicaments innovants repose sur la mise en place d'un véritable pôle de recherche appliquée. Or, cette fonction reste à construire. Le rapprochement entre laboratoires industriels, universités et centres de recherche doit être encouragé afin de favoriser l'émergence de projets orientés vers les besoins de santé publique. L'enjeu est de créer un environnement propice à la formulation de produits adaptés aux spécificités locales, tout en s'appuyant sur des normes de qualité conformes aux standards internationaux.
- ✓ Structuration de la chaîne de valeur pharmaceutique : Aujourd'hui, le secteur reste fragmenté, avec des maillons encore insuffisamment coordonnés. Une structuration plus claire de la chaîne de valeur est nécessaire pour renforcer les interactions entre production, distribution, logistique et services de contrôle. Cela passe par la mise en place de mécanismes d'évaluation des performances industrielles, mais aussi par un dialogue constant entre les institutions de régulation et les opérateurs économiques.
- ✓ Soutien à l'ouverture vers les marchés extérieurs : Le développement d'une présence régionale ou continentale des producteurs algériens pourrait représenter une étape décisive. Cela suppose une consolidation préalable des capacités locales et une adaptation aux exigences des marchés ciblés, en matière de certification, de traçabilité et de compétitivité. Des actions peuvent être menées pour faciliter l'accès à des circuits d'exportation, notamment dans les pays du Maghreb et du Sahel, où les besoins en médicaments sont importants et où les liens économiques peuvent être renforcés.
- ✓ Perspectives en matière de régulation et de gouvernance : Les institutions récemment créées, telles que le Ministère de l'Industrie Pharmaceutique et l'ANPP, disposent désormais d'une responsabilité structurante. Leur rôle ne se limite pas à la supervision administrative : elles sont appelées à jouer un

rôle de pilotage stratégique, en anticipant les besoins, en accompagnant les investissements et en harmonisant les règles du jeu pour l'ensemble des acteurs. La transparence des procédures, la stabilité du cadre réglementaire et l'adaptation aux évolutions du marché seront des éléments déterminants pour la prochaine phase.

Section 2 : Le cadre institutionnel et réglementaire

Introduction

Les arrêtés ministériels et interministériels encadrant le secteur pharmaceutique s'imposent comme de véritables leviers pour l'économie nationale. En instaurant un cadre réglementaire structuré pour l'enregistrement, la fabrication, l'importation et la distribution des produits de santé, ces textes contribuent à la fois à la protection de la santé publique et à la structuration d'un marché compétitif.

Au-delà de leur portée sanitaire, ces mesures soutiennent le développement industriel local, encadrent les mécanismes de concurrence et participent à une meilleure maîtrise des dépenses en matière de santé. Cette analyse vise à mettre en lumière l'impact économique de ces réglementations, en soulignant leur contribution à la compétitivité du secteur et à l'élargissement de l'accès aux soins.

La sélection présentée regroupe les textes réglementaires à portée économique, notamment ceux relatifs à la fixation des prix, aux avantages fiscaux et aux procédures d'enregistrement à incidence financière.

Dans un environnement où l'industrie pharmaceutique détient un rôle fondamental tant pour la prospérité économique que pour le bien-être sanitaire de la nation, les récentes évolutions réglementaires signalent une détermination manifeste à impulser une ère nouvelle. Deux orientations majeures se distinguent dans cette transformation : l'amélioration de l'efficacité économique et le perfectionnement de la gouvernance sectorielle.

- **Volet économique : Encadrement des coûts et amélioration de la rentabilité**

Sur le plan économique, la stratégie déployée vise à établir un cadre plus maîtrisé pour les dépenses et à consolider la viabilité financière des opérations du secteur. Ceci se manifeste par l'instauration de politiques transversales cherchant à uniformiser les modalités tarifaires et à assurer un accès équitable aux médicaments pour l'ensemble de la population. Parallèlement, une attention particulière est portée à la soutenabilité des finances publiques, impliquant une gestion prudente des ressources allouées au domaine pharmaceutique. Cette démarche complexe requiert une évaluation minutieuse des coûts à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la distribution, afin d'identifier les leviers d'amélioration de la rentabilité sans compromettre l'accessibilité des traitements essentiels.

- **Volet gouvernance : Restructuration organisationnelle et fonctionnement amélioré**

Concernant la gouvernance, une tendance notable se dessine vers la refonte des structures administratives, animée par une volonté de déconcentration des pouvoirs, de clarté dans les processus et de simplification de la gestion. Ces dynamiques induisent une coopération renforcée entre les divers intervenants du secteur, qu'il s'agisse des agences de régulation, des producteurs, des distributeurs ou des professionnels de santé. L'objectif est de rendre les services liés à la filière du médicament plus performants et réactifs aux besoins de la population. La décentralisation, par exemple, permet de rapprocher les centres de décision des réalités locales, tandis que la rationalisation des procédures administratives vise à éliminer les redondances et à accélérer les processus d'autorisation et de contrôle.

1. VOLET ÉCONOMIQUE DES ARRÊTÉS SUR L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : ANALYSE STRATÉGIQUE

Les arrêtés récemment promulgués jouent un rôle central dans l'organisation et la régulation de l'industrie pharmaceutique, affectant directement les aspects économiques et stratégiques du secteur. À travers leur mise en application, ces textes législatifs influencent non seulement les politiques de prix et d'approvisionnement, mais aussi l'harmonisation intersectorielle, contribuant ainsi à la stabilité économique du secteur pharmaceutique. L'analyse des principaux arrêtés révèle une volonté d'intégrer des principes économiques fondamentaux tout en suivant les grandes théories du marché, telles que celles d'Adam SMITH sur la concurrence et du monopole naturel selon Jean-Baptiste SAY.

1.1. Régulation économique du secteur pharmaceutique : Création du comité intersectoriel

La création du comité économique intersectoriel des médicaments, marque une avancée stratégique dans la gestion de l'industrie pharmaceutique. Ce comité vise à centraliser les décisions économiques relatives aux prix et à l'accessibilité des médicaments dans une perspective de rationalité économique et d'équité sociale. Tout en répondant aux spécificités du marché des médicaments, ce dispositif incarne une régulation étatique équilibrant contrôle et innovation dans un secteur essentiel à la santé publique et à l'économie nationale.

1.1.1. Comité intersectoriel et rationalité économique

L'arrêté du 3 Chaâbane 1445², en instituant un comité économique intersectoriel dédié aux médicaments, traduit une volonté politique de renforcer le contrôle de l'État sur un marché jugé stratégique. Cette structure centralisée, où se concentrent les décisions relatives aux coûts et aux prix des médicaments, s'inscrit dans une logique de régulation économique classique.

• Théorie du monopole naturel et intervention de l'État

La mise en place de ce comité trouve ses fondements dans la théorie économique du monopole naturel. Le marché des médicaments présente en effet des caractéristiques spécifiques telles que des coûts fixes élevés, des économies d'échelle importantes et des externalités positives (amélioration de la santé publique). Ces éléments justifient l'intervention de l'État pour corriger les défaillances du marché et garantir un accès équitable aux soins. En centralisant les décisions relatives aux prix, l'État vise à :

² Arrêté du 3 Chaâbane 1445, correspondant au 12 février 2024. (2024, février 12). *Portant désignation du président et des membres du comité économique intersectoriel des médicaments*. JORA N° 26

- ✓ **Limiter les profits excessifs** : En régulant les prix, l'État peut empêcher les laboratoires pharmaceutiques de pratiquer des marges bénéficiaires trop élevées.
- ✓ **Favoriser la concurrence** : En mettant en place des mécanismes de transparence et en négociant collectivement avec les laboratoires, l'État peut encourager une concurrence plus saine.
- ✓ **Assurer un accès équitable aux médicaments** : En fixant des prix abordables, l'État permet à un plus grand nombre de personnes d'accéder aux traitements dont elles ont besoin.

1.1.2. Justification économique et objectifs

La création de ce comité s'inscrit dans le cadre de la théorie économique des monopoles naturels, telle que développée par des auteurs comme PIGOU³ et ARROW (1963)⁴. Le marché pharmaceutique, caractérisé par d'importants coûts fixes et des économies d'échelle, présente des défaillances de marché typiques de ce type de situation. Pour pallier ces défaillances et garantir un accès équitable aux soins, l'intervention de l'État est nécessaire.

En centralisant les négociations, l'État vise à :

- ✓ **Limiter les pouvoirs de marché des laboratoires** : En régulant les prix, l'État s'inspire des travaux de Stigler sur la régulation des monopoles pour limiter les profits excessifs des laboratoires et prévenir les comportements anticoncurrentiels.
- ✓ **Favoriser une concurrence effective** : En instaurant des mécanismes de transparence et en négociant collectivement, l'État contribue à créer un environnement plus concurrentiel, conformément aux recommandations de la théorie des organisations industrielles.
- ✓ **Assurer un accès équitable aux soins** : En fixant des prix abordables, l'État répond à l'objectif d'équité en santé, tel que défendu par AMARTYA SEN (1985)⁵, en garantissant à tous un accès aux traitements essentiels.

³ Pigou, A. C. (1920). The economics of welfare. Macmillan.

⁴ Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. American Economic Review, 53(5), 941-973.

⁵ Sen, A. (1985). Commodities and capabilities. North-Holland.

1.1.3. Innovation et centralisation : le dilemme schumpétérien

Si la centralisation des décisions peut sembler freiner l'innovation, JOSEPH SCHUMPETER⁶, dans sa théorie de la destruction créatrice, souligne que l'innovation est souvent le fruit de la concurrence entre grandes entreprises. Or, une régulation trop stricte peut limiter cette concurrence et donc freiner l'innovation. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre la régulation nécessaire pour protéger les consommateurs et la stimulation de l'innovation.

2. Impacts stratégiques et risques associés à la création du comité intersectoriel

La création du comité économique intersectoriel des médicaments, tout en offrant des opportunités significatives pour le secteur pharmaceutique algérien, soulève également des enjeux et des risques qu'il convient d'évaluer.

2.1. Bénéfices escomptés

La mise en place de ce comité promet d'engendrer de multiples avantages :

- **Un renforcement du pouvoir de négociation de l'État** : En centralisant les négociations, l'État acquiert un levier considérable pour obtenir des prix plus compétitifs, des conditions contractuelles plus favorables et favoriser le transfert de technologies, stimulant ainsi l'investissement étranger.
- **Un meilleur accès aux médicaments** : En maîtrisant les coûts, l'État peut élargir la couverture maladie universelle, garantissant ainsi un accès plus équitable aux traitements essentiels, notamment pour les populations les plus vulnérables.
- **Une dynamisation de la production locale** : La fixation de prix attractifs pour les médicaments produits localement encouragera les investissements dans l'industrie pharmaceutique nationale, réduisant ainsi la dépendance aux importations et créant des emplois.
- **Une amélioration de la qualité et de la sécurité des médicaments** : En renforçant les contrôles, le comité contribuera à garantir la qualité et la sécurité des produits disponibles sur le marché.

2.2. Risques et défis

Bien que la centralisation des décisions offre des avantages en termes de cohérence et de coordination, elle présente également plusieurs risques qui peuvent nuire à l'efficacité et à la flexibilité du secteur pharmaceutique.

⁶ Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.

- **Rigidité et bureaucratisation** : Une centralisation excessive des décisions peut entraîner des délais de traitement plus longs, une bureaucratie accrue et une moindre réactivité face aux évolutions du marché.
- **Frein à l'innovation** : Une réglementation trop stricte et des marges bénéficiaires trop faibles peuvent décourager l'innovation et l'investissement des laboratoires pharmaceutiques, notamment dans la recherche et le développement de nouveaux médicaments.
- **Manque de transparence** : Si les critères de sélection des membres du comité et les modalités de prise de décision ne sont pas suffisamment transparents, cela peut favoriser les conflits d'intérêts et les pratiques opaques.
- **Résistance des acteurs du secteur** : La mise en œuvre de cette réforme peut rencontrer des résistances de la part des laboratoires pharmaceutiques, des distributeurs et des professionnels de santé, qui peuvent craindre de voir leurs marges réduites ou leurs pratiques modifiées.

2.3. Conditions de réussite

La réussite de cette réforme repose sur plusieurs piliers :

- **Une gouvernance transparente et participative**: Il est impératif que le comité soit constitué de membres compétents et indépendants, et que les décisions soient prises de manière collégiale et transparente afin d'instaurer un climat de confiance et de légitimité.
- **Un suivi rigoureux des résultats**: La mise en place d'indicateurs de performance clairs permettra d'évaluer l'impact de la réforme sur les prix des médicaments, l'accès aux soins et la qualité des produits, et d'ajuster les politiques si nécessaire.
- **Un dialogue continu avec les parties prenantes**: Un dialogue ouvert et constructif avec les laboratoires pharmaceutiques, les professionnels de santé et les associations de patients est indispensable pour co-construire une politique pharmaceutique répondant aux besoins de tous.
- **Une capacité d'adaptation aux évolutions du marché**: Le secteur pharmaceutique étant en constante évolution, le comité doit être en mesure de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux mutations du marché pour garantir la pérennité de la réforme.

3. Harmonisation des politiques économiques : Une approche intégrée

L'arrêté du 17 Rabie El Aouel 1445, modifiant celui du 11 Joumada El Oula 1442, marque un pas décisif vers une meilleure harmonisation des politiques économiques dans le secteur pharmaceutique. Cette initiative s'inscrit dans une démarche visant à ajuster les pratiques intersectorielles pour répondre aux besoins d'un marché globalisé et en constante évolution. Elle reflète une volonté stratégique de renforcer la compétitivité et d'assurer une régulation transparente des coûts, des prix et des mécanismes d'approvisionnement⁷.

3.1. Efficacités économiques et harmonisation des politiques

Sur le plan théorique, les ajustements introduits trouvent leur fondement dans les travaux d'AMARTYA SEN. Sen souligne que l'harmonisation des politiques économiques favorise une allocation optimale des ressources et réduit les asymétries d'information, éléments critiques dans des secteurs interdépendants comme celui de la pharmacie (Sen, 1999)⁸. En alignant les objectifs des différents acteurs économiques, cet arrêté vise à minimiser les inefficacités et à maximiser les bénéfices collectifs. Par exemple, la rationalisation des mécanismes d'approvisionnement permettrait non seulement de diminuer les coûts logistiques, mais aussi d'assurer une disponibilité continue des médicaments essentiels.

3.2. Cohérence macroéconomique et compétitivité sectorielle

Les principes de croissance endogène de PAUL ROMER offrent une perspective précieuse pour analyser cette réforme. ROMER (1990) a montré que des politiques publiques bien conçues stimulent la productivité et l'innovation sur le long terme. L'arrêté vise à renforcer la cohérence macroéconomique en alignant les incitations économiques sur les objectifs de

⁷ Cet arrêté marque une étape importante dans l'évolution du cadre réglementaire encadrant le secteur pharmaceutique national. Il vise à adapter les mécanismes de régulation économique aux exigences d'un marché en mutation, notamment en matière de transparence, de compétitivité et de sécurité d'approvisionnement.

Parmi les principales modifications apportées :

- Révision des règles de fixation des prix : L'arrêté introduit des critères économiques actualisés pour encadrer la tarification des produits pharmaceutiques, en tenant compte des coûts réels de production, des marges de distribution et de la situation concurrentielle.
- Renforcement du contrôle sur les circuits d'approvisionnement : Les conditions d'accès au marché, tant pour les produits importés que pour les spécialités fabriquées localement, sont désormais soumises à des critères plus stricts liés à la traçabilité, à la disponibilité et à la conformité réglementaire.
- Création d'une commission intersectorielle : Cet organe consultatif a pour mission de suivre l'application de l'arrêté, d'évaluer son impact sur l'offre nationale, et de proposer, le cas échéant, des ajustements réglementaires ou techniques.
- Harmonisation des procédures : L'arrêté rapproche les conditions d'enregistrement et de distribution des médicaments génériques et innovants, facilitant ainsi une meilleure fluidité dans l'accès au marché.

Ce texte traduit une volonté de renforcer la régulation du secteur tout en assurant un équilibre entre l'intérêt économique des opérateurs et les impératifs de santé publique.

⁸ Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

compétitivité du secteur pharmaceutique⁹. Par exemple, cela pourrait inclure des mesures favorisant les entreprises locales afin de réduire la dépendance aux importations tout en maintenant des standards de qualité élevés. Une telle stratégie améliore la résilience du secteur face aux chocs externes, qu'ils soient économiques ou sanitaires.

3.3. Régulation et défaillances de marché

JOSEPH STIGLITZ a mis en évidence l'importance de la régulation pour corriger les imperfections du marché, notamment dans les industries présentant des externalités positives significatives, comme l'industrie pharmaceutique (Stiglitz, 2000)¹⁰. Les ajustements apportés par l'arrêté visent précisément à remédier à ces imperfections, telles que la concentration excessive du marché ou les déséquilibres entre offre et demande. En instaurant des mécanismes de régulation plus rigoureux, l'État s'assure que les prix des médicaments restent abordables sans compromettre la rentabilité des entreprises locales. Par exemple, un contrôle accru des coûts peut limiter les pratiques monopolistiques tout en garantissant un accès équitable aux soins pour les populations vulnérables.

3.4. Une réforme au service de la compétitivité et de la justice sociale

Au-delà des ajustements administratifs, cette réforme est une réponse stratégique aux défis systémiques du secteur pharmaceutique. En intégrant les principes des théories économiques de SEN, ROMER ET STIGLITZ, elle offre une feuille de route équilibrée pour stimuler la compétitivité tout en répondant aux exigences sociales d'équité et d'accès. Elle met également en exergue le rôle central de l'État comme garant de la cohérence entre régulation et innovation, éléments fondamentaux pour un secteur aussi stratégique que celui des médicaments.

⁹ Romer, P. M. (1990). *Endogenous technological change*. Journal of Political Economy, 98(5, Part 2), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>

¹⁰ Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector* (3rd ed.). W.W. Norton & Company.

4. Régulation des agréments pour l'exploitation et la distribution des produits pharmaceutiques

L'arrêté du 20 Safar 1444 correspondant au 17 septembre 2022¹¹ marque un tournant dans la régulation du marché des produits pharmaceutiques, imposant des conditions strictes pour l'obtention d'agréments destinés à l'exploitation et à la distribution des produits dans ce secteur clé¹².

Cette régulation vise à assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs, deux aspects essentiels dans un domaine où l'asymétrie d'information peut entraîner des risques importants. L'analyse de cet arrêté à travers le prisme des théories économiques permet d'illustrer son efficacité et ses limites en matière de régulation du marché, en particulier en relation avec les travaux de GEORGE AKERLOF et d'autres économistes influents.

4.1. La théorie de l'asymétrie de l'information

La régulation des produits pharmaceutiques, telle que définie dans cet arrêté, trouve un fondement dans la théorie de l'asymétrie de l'information développée par GEORGE AKERLOF dans son article fondamental *The Market for Lemons* (1970). Akerlof soutient que, dans un marché où l'information n'est pas équitablement distribuée entre les acteurs, les transactions peuvent échouer en raison de la présence de biens de qualité inférieure (les "lemons"). Cela est particulièrement pertinent pour les produits pharmaceutiques, où l'information sur la composition, les effets secondaires et les risques des produits est largement détenue par les producteurs et les distributeurs, tandis que les consommateurs, souvent non spécialisés, en savent peu.

AKERLOF (1970)¹³ met en évidence que, dans ces conditions, le marché peut être dominé par des produits de qualité inférieure, car les consommateurs, incapables de distinguer les

¹¹ Arrêté n° 77 modifiant et complétant l'arrêté du 20 décembre 2021 fixant les éléments du dossier de demande d'agrément de l'établissement pharmaceutique d'importation, les modalités de traitement du dossier ainsi que la liste des modifications à caractère substantiel. Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, JORA N° 77

¹² L'arrêté du 20 Safar 1444 (17 septembre 2022) Relatif à l'agrément pour l'exploitation et la distribution des produits pharmaceutiques. Cet arrêté encadre les modalités d'octroi, de renouvellement, de suspension et de retrait des agréments pour les acteurs du secteur pharmaceutique (Article 1er). Le dossier de demande doit inclure les éléments juridiques, techniques, humains, financiers et un dispositif de traçabilité conforme aux normes en vigueur (Article 2). L'agrément est conditionné au respect des bonnes pratiques et à la disponibilité de personnel qualifié (Article 3). Il est valable cinq ans, renouvelable sur demande préalable (Article 4). Des sanctions sont prévues en cas de manquements graves (Article 5). Les établissements sont soumis à des inspections régulières (Article 6). Le texte entre en vigueur dès sa publication et remplace les dispositions antérieures contraires (Article 7).

¹³ Akerlof, G. A. (1970). *The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism*. Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488-500. <https://doi.org/10.2307/1885326>

produits de haute qualité des autres, sont réticents à payer un prix élevé pour des produits incertains. En régulant l'entrée sur le marché via des exigences administratives strictes, l'arrêté contribue à réduire cette asymétrie. Il force les producteurs à divulguer des informations transparentes et vérifiables, garantissant ainsi une meilleure qualité des produits et réduisant le risque de contamination du marché par des produits moins fiables ou dangereux.

D'autres économistes, comme MICHAEL SPENCE (1973)¹⁴, ont également enrichi cette théorie en introduisant la notion de signalisation, qui permet aux entreprises de prouver la qualité de leurs produits à travers des certifications et des labels. L'exigence d'un agrément officiel en tant que condition d'accès au marché pharmaceutique fonctionne ici comme un signal qui témoigne de la conformité aux normes de qualité et de sécurité. Cette signalisation assure aux consommateurs une certaine confiance dans la qualité des produits disponibles sur le marché, tout en incitant les producteurs à maintenir des standards élevés.

4.2. Les objectifs de la régulation

La régulation imposée par l'arrêté vise plusieurs objectifs stratégiques qui vont au-delà de la simple réduction des asymétries d'information :

- Protéger la santé publique : La sécurité des consommateurs est primordiale dans le secteur pharmaceutique. En imposant des conditions strictes pour l'obtention d'un agrément, l'arrêté cherche à éviter la commercialisation de produits inefficaces ou dangereux. Cette régulation est conforme aux principes de la *théorie de l'agent* développée par MICHAEL JENSEN et WILLIAM MECKLING (1976)¹⁵, qui considèrent que la régulation sert à aligner les intérêts des producteurs avec ceux des consommateurs, notamment dans des secteurs à forte externalité sociale, comme la santé.
- Assurer la concurrence par la qualité : La régulation limite l'accès des acteurs douteux au marché, garantissant que la concurrence se fasse sur la base de la qualité des produits plutôt que sur des pratiques déloyales ou frauduleuses. En ce sens, l'arrêté favorise une concurrence saine, en ligne avec la *théorie de la concurrence parfaite* qui

¹⁴ Spence, M. (1973). *Job market signaling*. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

¹⁵ Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

stipule qu'un marché efficace est celui où l'information est parfaite et accessible à tous les acteurs (Arrow, 1962)¹⁶.

- Garantir la transparence et l'intégrité du marché : En rendant les informations relatives aux produits pharmaceutiques accessibles et vérifiables, l'arrêté participe à l'amélioration de la transparence du marché. Cette transparence est une condition essentielle pour la confiance des consommateurs et pour le bon fonctionnement des mécanismes de marché.

4.3. Les limites de la régulation

Si cette régulation présente de nombreux avantages, elle comporte également certains risques et limites qui méritent d'être pris en compte. En effet, les exigences administratives strictes peuvent engendrer des coûts supplémentaires pour les entreprises, particulièrement pour les nouvelles entreprises ou les petites structures qui n'ont pas les moyens de supporter ces charges. Ces coûts peuvent constituer une barrière à l'entrée pour les petites entreprises innovantes, ce qui réduit la diversité de l'offre sur le marché. Selon la *théorie des coûts de transaction* de RONALD COASE (1937)¹⁷, une réglementation excessive peut engendrer des coûts de transaction qui nuisent à l'efficacité économique, en ralentissant l'entrée des nouveaux acteurs et en augmentant la bureaucratie.

De plus, la mise en œuvre d'une telle régulation nécessite un suivi rigoureux et un contrôle constant, ce qui peut engendrer des coûts administratifs élevés pour l'État. Si ces coûts ne sont pas correctement gérés, l'efficacité de la régulation pourrait être compromise, entraînant une surcharge administrative inutile.

En somme, cet arrêté représente un jalon important dans l'évolution de la réglementation du secteur pharmaceutique en Algérie. En instaurant un cadre normatif plus strict pour l'agrément des établissements d'importation, ce texte ambitionne de renforcer la sécurité sanitaire tout en promouvant une concurrence équitable sur le marché. Inspirée des théories économiques de l'asymétrie d'information (Akerlof) et de la signalisation (Spence), cette réglementation vise à atténuer les imperfections informationnelles et à améliorer la transparence des transactions. Cependant, sa mise en œuvre suscite des préoccupations, notamment concernant l'alourdissement de la charge administrative pour les entreprises, en

¹⁶ Arrow, K. J. (1962). *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. In National Bureau of Economic Research (Ed.), *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609-626). Princeton University Press.

¹⁷ Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

particulier les petites structures, ainsi que les éventuels freins à l'innovation qu'elle pourrait engendrer. Il apparaît donc essentiel de trouver un équilibre entre la protection de la santé publique et le maintien d'un environnement économique compétitif et dynamique.

5. Régulation de l'agrément pour l'importation des produits pharmaceutiques

L'arrêté du 15 Joumada El Oula 1443 correspond au 20 décembre 2021¹⁸, établit les conditions et les éléments nécessaires à l'obtention d'un agrément pour les établissements pharmaceutiques souhaitant importer des produits pharmaceutiques. Ce cadre réglementaire vise à renforcer la transparence, la concurrence loyale et la gestion rigoureuse des flux de produits, dans un secteur sensible où les enjeux de santé publique et de performance économique se croisent. Cette analyse met en lumière les objectifs et impacts de cet arrêté en s'appuyant sur les apports théoriques de la théorie des jeux de John Nash et d'autres concepts économiques.

5.1. La théorie des jeux et la régulation des comportements

La théorie des jeux, développée par JOHN NASH (1950), fournit un cadre analytique pour comprendre les interactions stratégiques entre les acteurs économiques¹⁹. Dans un marché pharmaceutique caractérisé par une forte interdépendance entre les importateurs, les régulateurs et les consommateurs, cet arrêté agit comme une structure incitative qui influence les comportements.

La théorie des jeux repose sur l'idée que les agents prennent des décisions stratégiques en tenant compte des actions potentielles des autres acteurs. Dans ce contexte, les importateurs de produits pharmaceutiques agissent dans un environnement où les règles de régulation définissent leurs marges de manœuvre. L'arrêté impose des modalités claires pour l'obtention d'agréments, réduisant ainsi les incertitudes stratégiques et incitant les entreprises à adopter des comportements coopératifs. Cette coopération peut se traduire par :

- Un respect accru des normes de qualité : L'obligation de se conformer à des exigences précises incite les importateurs à garantir la fiabilité et l'efficacité de leurs produits.
- Une concurrence loyale et constructive : Les règles homogènes appliquées à tous les importateurs minimisent les pratiques déloyales et renforcent la transparence dans la fixation des prix et la gestion des flux.

¹⁸ Arrêté du 15 Joumada El Oula 1443 fixant les missions et les qualifications du pharmacien directeur technique et des pharmaciens assistants de l'établissement pharmaceutique d'importation, JORA N° 26.

¹⁹ Nash, J. F. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1), 48-49. <https://doi.org/10.1073/pnas.36.1.48>.

5.2. L'application du concept d'équilibre de Nash

L'équilibre de Nash, selon lequel aucun acteur ne peut améliorer sa situation sans modifier celle des autres, trouve une application directe dans ce cadre réglementaire. En établissant des règles claires et transparentes, l'arrêté crée un environnement où chaque importateur optimise ses bénéfices tout en respectant les exigences réglementaires. Cela permet d'éviter les déséquilibres où certains acteurs pourraient tirer avantage d'un laxisme ou d'une ambiguïté dans la régulation.

Dans ce contexte, l'équilibre de NASH favorise un comportement rationnel de la part des acteurs du marché :

- Les entreprises conformes aux normes reçoivent leur agrément et accèdent à un marché structuré.
- Les entreprises non conformes, en revanche, sont exclues, réduisant ainsi les risques de produits de qualité inférieure.

Cette configuration est également bénéfique pour les consommateurs, qui disposent de garanties accrues sur la qualité et la sécurité des produits pharmaceutiques disponibles.

5.3. Transparence et gestion des flux : Une perspective économique

La transparence instaurée par l'arrêté contribue à une meilleure gestion des flux de produits pharmaceutiques, essentielle dans un secteur où la demande est étroitement liée aux besoins sanitaires nationaux. Selon les travaux de FRIEDRICH HAYEK (1945), la transparence de l'information est un pilier fondamental pour l'efficacité des marchés²⁰. En imposant des modalités claires pour les importateurs, l'arrêté réduit les asymétries d'information et garantit une distribution équitable des produits.

De plus, la gestion des flux est renforcée par des mécanismes de suivi et de traçabilité inclus dans les exigences administratives. Ces dispositions permettent :

- **Une meilleure allocation des ressources** : Les produits importés répondent plus efficacement aux besoins des populations.
- **Une réduction des gaspillages** : Les flux sont optimisés pour éviter les surstocks ou les ruptures d'approvisionnement.

²⁰ Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530. <https://doi.org/10.2307/1809376>

5.4. Les limites de la régulation et les enjeux managériaux

Malgré ses avantages, cette régulation présente certaines limites. La rigidité des exigences administratives peut constituer un frein pour les nouveaux entrants, en particulier pour les petites entreprises, limitant ainsi la diversité des acteurs sur le marché. En outre, les coûts liés à l'obtention et au maintien de l'agrément peuvent se répercuter sur le prix final des produits, affectant l'accessibilité pour certains consommateurs.

D'un point de vue managérial, les entreprises importatrices doivent adopter une stratégie proactive pour s'adapter à ces nouvelles exigences. Cela inclut :

- Le renforcement des compétences administratives pour constituer des dossiers conformes.
- L'optimisation des processus logistiques afin de répondre aux normes de traçabilité et de qualité imposées par l'arrêté.

Tableau. 1 : Impact des régulations sur le secteur pharmaceutique

Texte réglementaire	Objectif principal	Impact économique
Arrêté du 3 Chaâbane 1445 - Centraliser les décisions économiques sur les prix et Création du comité économique l'accessibilité des médicaments intersectoriel des médicaments		Renforcement du contrôle étatique Limitation des profits excessifs des laboratoires Meilleure régulation des prix pour garantir l'accès aux soins.
Arrêté du 17 Rabie El Aouel 1445 - Harmoniser les politiques économiques pour améliorer la Modification des pratiques régulation des coûts et des prix des médicaments intersectorielles		Augmentation de la compétitivité sectorielle Réduction des asymétries d'information, meilleure allocation des ressources Réduction des coûts logistiques dans l'approvisionnement.
Arrêté du 20 Safar 1444 (17 septembre 2022) - Régulation des consommateurs produits pharmaceutiques	Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs	Réduction des risques de produits de qualité inférieure Amélioration de la transparence Protection de la santé publique, garanties de qualité pour les consommateurs.

Source : Tableau élaboré par nos soins

La création du comité économique intersectoriel et les régulations successives visent à renforcer le contrôle de l'État sur le marché pharmaceutique tout en assurant un équilibre entre la régulation nécessaire à la protection des consommateurs et la stimulation de la concurrence. En centralisant les décisions sur les prix et la qualité des médicaments, ces mesures offrent des bénéfices en termes d'accès équitable aux soins et de compétitivité économique. Toutefois, elles soulèvent des défis en termes de coûts administratifs et d'impact sur l'innovation, nécessitant un équilibre entre régulation et stimulation du secteur.

6. L'Impact des arrêtés sur la stratégie économique pharmaceutique

L'ensemble de ces arrêtés renforce la régulation économique du secteur pharmaceutique, en répondant aux préoccupations classiques de la microéconomie, telles que la régulation des prix, l'optimisation des coûts et l'augmentation de la compétitivité. Par l'intégration de ces textes dans une stratégie de régulation d'un marché spécifique, l'État agit non seulement en gestionnaire de la concurrence mais aussi comme catalyseur de l'innovation dans le secteur pharmaceutique. Les théories économiques majeures illustrent parfaitement cette approche, démontrant l'importance d'un cadre législatif solide pour garantir un marché efficient et équitable.

2. VOLET GOUVERNANCE : RÉFORMES INSTITUTIONNELLES ET FONCTIONNEMENT AMÉLIORE

Les récentes décisions réglementaires témoignent d'une volonté affirmée de remodeler l'architecture institutionnelle et de perfectionner les mécanismes de gestion au sein du secteur pharmaceutique algérien. Ces arrêtés, publiés au Journal Officiel de la République Algérienne (JORA), mettent en lumière une stratégie axée sur la clarification des structures, la décentralisation des opérations et l'amélioration de l'efficacité administrative.

2.1. Réorganisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique

L'arrêté interministériel du 4 août 2024 (JORA n°47) établit une nouvelle configuration pour l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique, articulée autour de bureaux spécialisés. Cette restructuration vise à moderniser le fonctionnement interne du ministère, favorisant une meilleure coordination inter-bureaux et, par conséquent, une exécution plus performante des politiques sectorielles. L'objectif sous-jacent est d'établir une administration centrale plus apte à répondre aux défis et aux opportunités du secteur²¹.

2.2. Structuration interne de l'agence nationale des produits pharmaceutiques

L'arrêté du 28 juin 2022 (JORA n°42) définit l'organisation interne de l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques (ANPP). Cette mesure est fondamentale pour consolider la direction et le contrôle au sein de l'agence régulatrice. En précisant les responsabilités et les interactions entre les différentes entités de l'ANPP, cet arrêté contribue à affermir la gouvernance globale du secteur pharmaceutique, assurant une surveillance plus cohérente et efficace du marché des médicaments.

2.3. Expansion territoriale de l'agence nationale des produits pharmaceutiques

L'arrêté du 16 janvier 2022 (JORA n°5) marque la création d'annexes régionales de l'ANPP. Cette initiative stratégique vise à rapprocher les services de l'agence des acteurs pharmaceutiques opérant au niveau local. En décentralisant certaines fonctions et en

²¹ L'arrêté interministériel du 4 août 2024, publié au Journal Officiel (JORA n°47), réorganise en profondeur l'administration centrale du ministère de l'Industrie et de la Production pharmaceutique. Il instaure une nouvelle structure fondée sur des bureaux spécialisés, chacun chargé de missions précises telles que la planification stratégique, le suivi des unités de production, le contrôle de la conformité réglementaire ou encore la coordination avec les partenaires institutionnels. Ce dispositif vise à améliorer la réactivité de l'administration, renforcer la clarté des responsabilités internes et garantir une meilleure cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine pharmaceutique. L'entrée en vigueur de ce texte marque une étape dans la professionnalisation de la gouvernance du secteur.

établissant une présence régionale, l'ANPP ambitionne de simplifier les procédures administratives, de réduire les délais de traitement et de renforcer l'interaction avec les entreprises et les professionnels de la santé à travers le territoire national.

2.4. Clarification des effectifs et de la gestion des ressources humaines centrales

L'arrêté interministériel du 7 juillet 2022 (JORA n°44) porte sur la fixation des effectifs par emploi, leur classification et la durée des contrats des agents de l'administration centrale du ministère. Cette démarche de clarification des rôles et des responsabilités, ainsi que de la structure des contrats, est essentielle pour une administration des ressources humaines plus efficiente et transparente. En définissant précisément les besoins en personnel et les modalités d'engagement, cet arrêté contribue à une meilleure allocation des compétences et à une gestion prévisionnelle des effectifs²².

3. Gouvernance et enjeux économiques du secteur pharmaceutique : réformes et adaptation nationale

Le secteur pharmaceutique traverse une période de réformes profondes, combinant une restructuration administrative et une nécessaire adaptation à l'évolution économique nationale. Les récentes initiatives prises par les autorités visent à améliorer la gouvernance de ce secteur stratégique en réajustant ses structures et en optimisant la gestion des ressources humaines, tout en renforçant son ancrage territorial. Ces réformes reflètent une volonté de rendre le secteur plus performant et mieux à même de répondre aux défis actuels.

Parallèlement, le secteur fait face à des enjeux économiques majeurs qui influent directement sur ses pratiques. La réduction de la dépendance aux importations, le soutien à l'industrie locale et l'adaptation des circuits de distribution sont autant de leviers utilisés pour renforcer l'autosuffisance pharmaceutique tout en garantissant la continuité de l'approvisionnement en médicaments. Ce processus d'adaptation requiert des ajustements constants afin de maintenir une offre stable et accessible, dans un contexte de pression économique et de demande croissante.

²² L'arrêté interministériel du 7 juillet 2022 (JORA n° 44) institue une organisation structurée des ressources humaines au sein de l'administration centrale du ministère de l'Industrie et de la Production pharmaceutique. Il définit avec précision le nombre de postes par catégorie professionnelle, fixe les grilles de classification selon les fonctions et responsabilités, et établit la durée des contrats pour chaque type d'agent. Ce cadre réglementaire vise à rationaliser l'organisation interne, à assurer une gestion optimale des effectifs et à garantir la stabilité des missions exercées par les personnels en responsabilité.

Ainsi, ces réformes de gouvernance et les dynamiques économiques convergent pour offrir une réponse cohérente aux besoins du secteur, en mettant l'accent sur une meilleure organisation interne et une gestion plus réactive des défis extérieurs.

4. Renforcement institutionnel et structuration administrative

Les récents arrêtés publiés au Journal Officiel témoignent d'une volonté manifeste des autorités de renforcer les bases organisationnelles du secteur pharmaceutique. Ces mesures visent à adapter les structures existantes aux besoins actuels du secteur, à travers une meilleure répartition des missions, une gestion clarifiée des ressources humaines et une ouverture vers le territoire national.

- **Réorganisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique**

L'arrêté interministériel du 29 Moharram 1446 (4 août 2024) établit une réorganisation interne au sein de l'administration centrale, introduisant une structuration en bureaux²³. Cette nouvelle configuration vise à répartir les responsabilités de manière plus logique et cohérente, en veillant à ce que chaque bureau soit en mesure de répondre aux besoins spécifiques de son secteur tout en assurant une coordination plus fluide entre les différentes directions.

L'un des objectifs principaux de cette réforme est de mieux aligner les processus internes avec les priorités nationales, notamment dans les secteurs industriels et pharmaceutiques. En réajustant l'organisation interne, l'arrêté permet d'adapter les ressources et les actions des différents bureaux en fonction des enjeux actuels de ces secteurs. Ainsi, les décisions peuvent être prises avec une meilleure prise en compte des besoins de développement de ces secteurs stratégiques pour le pays.

Cette nouvelle structure offre également un cadre propice à une gestion plus cohérente des projets, car elle permet d'améliorer la communication et la collaboration entre les directions

²³ Arrêté interministériel du 29 Moharram 1446 (4 août 2024) Relative à la réorganisation de l'administration centrale du ministère de l'Industrie et de la Production pharmaceutique.

- Article 1^{er} - Objet : Le présent arrêté institue une nouvelle structure interne organisée en bureaux spécialisés, afin d'optimiser la répartition des missions au sein de l'administration centrale.
- Article 2 - Composition des bureaux : Chaque bureau est consacré à un domaine fonctionnel précis (planification, production, qualité, relations institutionnelles, etc.), avec des responsabilités définies pour assurer une expertise accrue.
- Article 3 - Coordination et articulation. Ce découpage vise à fluidifier la coordination entre services, clarifier les responsabilités et renforcer la cohérence des actions menées par le ministère.
- Article 4 - Objectifs attendus. L'objectif de la réorganisation est d'améliorer l'efficacité des processus décisionnels, d'augmenter la réactivité administrative et de mieux adapter la gouvernance aux enjeux contemporains du secteur pharmaceutique.

impliquées dans le suivi et la régulation des industries. Grâce à cette réorganisation, l'administration centrale pourra répondre plus efficacement aux demandes du terrain, tout en consolidant ses efforts pour soutenir la croissance et la compétitivité du secteur industriel et pharmaceutique.

- **Renforcement de la gestion interne de l'Agence nationale des produits pharmaceutiques**

L'arrêté du 28 Dhou El Kaâda 1443 (28 juin 2022) établit des lignes directrices précises pour l'organisation interne de l'agence régulatrice²⁴. Cette réforme vise à renforcer la gestion des missions de régulation, d'enregistrement et de contrôle des produits pharmaceutiques en fournissant un cadre clair et détaillé pour chaque processus. Grâce à cette structure améliorée, les responsabilités de chaque unité interne sont mieux définies, permettant ainsi de renforcer l'efficacité globale de l'agence.

Cette nouvelle organisation favorise une meilleure coordination entre les différentes équipes et garantit une plus grande transparence dans la prise de décision. En consolidant les rôles des unités internes, l'arrêté permet de suivre plus facilement les actions entreprises à chaque étape du processus, que ce soit pour l'enregistrement de nouveaux produits ou pour la régulation en cours. Cela renforce la traçabilité des décisions et garantit une meilleure gestion des informations tout au long du parcours de chaque produit.

En outre, cette révision des processus internes vise à améliorer la clarté des décisions prises par l'agence, notamment en matière de contrôle et de régulation. L'objectif est d'assurer que les actions de l'agence soient non seulement conformes aux exigences légales, mais aussi visibles et compréhensibles pour toutes les parties prenantes. Cette transparence accrue dans la gestion des produits pharmaceutiques renforce la confiance du public et des professionnels de la santé, tout en assurant une meilleure conformité avec les normes en vigueur.

²⁴ Arrêté du 28 Dhou El Kaâda 1443 (28 juin 2022) Fixant le cadre d'organisation interne de l'agence régulatrice

- Article 1^{er} - Objet. L'arrêté définit le schéma fonctionnel de l'agence régulatrice, précisant ses principaux pôles d'activité et modes d'intervention.
- Article 2 - Structure interne. L'agence est organisée en services spécialisés (autorisation, surveillance, évaluation de la qualité, communication...) avec des attributions clairement délimitées pour chaque service.
- Article 3 - Coordination des services. Des mécanismes de coordination (réunions interservices, rapports périodiques, comités de pilotage) sont institués afin d'assurer une gestion intégrée et cohérente des activités.
- Article 4 - Objectifs attendus. Cette organisation vise à renforcer l'efficacité opérationnelle de l'agence, garantir une régulation rigoureuse et améliorer la réactivité face aux enjeux réglementaires et sanitaires.

- **Mise en place d'un maillage territorial par des annexes régionales**

L'arrêté du 12 Joumada Ethania 1443 (16 janvier 2022) a introduit la création d'antennes régionales dans le but de rapprocher les services publics des acteurs locaux²⁵. Cette initiative vise à renforcer la présence des autorités sanitaires au niveau régional, facilitant ainsi une gestion plus rapprochée et adaptée aux spécificités de chaque territoire. En établissant ces antennes, l'administration cherche à mieux répondre aux besoins locaux en matière de régulation, de contrôle et de suivi des normes.

L'un des objectifs principaux de cette mesure est de renforcer l'efficacité des interventions des autorités sur le terrain, notamment face aux défis sanitaires locaux. Grâce à la présence d'antennes régionales, les services publics peuvent réagir plus rapidement aux situations locales et intervenir de manière plus ciblée, réduisant ainsi les délais de traitement et les obstacles logistiques qui pouvaient exister auparavant. Cette approche permet également de mieux répondre aux besoins particuliers des zones éloignées ou moins accessibles, en apportant les solutions nécessaires plus directement là où elles sont attendues.

En outre, la mise en place de ces antennes contribue à une application plus uniforme des normes sanitaires à l'échelle nationale. L'existence de structures régionales assure que les standards de régulation et de contrôle sont appliqués de manière cohérente, indépendamment des spécificités locales. Cela permet d'uniformiser les pratiques et de garantir une conformité des produits et services dans toutes les régions, assurant ainsi une plus grande équité dans l'accès aux services de santé pour les citoyens à travers tout le pays.

- **Clarification des effectifs et des fonctions au sein de l'administration centrale**

La clarification des effectifs et des fonctions au sein de l'administration centrale, telle que définie par l'arrêté interministériel du 8 Dhou El Hidja 1443 (7 juillet 2022), marque une étape importante dans la gestion des ressources humaines du secteur public. Cet arrêté vise à établir

²⁵ Arrêté du 12 Joumada Ethania 1443 (16 janvier 2022) Création d'antennes régionales pour rapprocher les services publics des acteurs locaux.

- Article 1^{er} - Objet. Cet arrêté institue la mise en place d'antennes régionales, destinées à améliorer l'accès et la proximité des services publics vis-à-vis des acteurs locaux.
- Article 2 - Déploiement géographique. Chaque antenne est implantée dans une zone régionale clairement définie, en fonction des caractéristiques démographiques, économiques et territoriales.
- Article 3 - Missions des antennes. Les antennes assurent l'accompagnement des opérateurs locaux, la facilitation des démarches administratives et la coordination avec les services centraux.
- Article 4 - Organisation et fonctionnement. Un responsable par antenne est nommé et dispose d'un personnel dédié. Des canaux de communication opérationnels et une remontée régulière des informations sont mis en place.
- Article 5 - Objectifs stratégiques. La création de ces relais vise à renforcer l'efficacité des services publics, optimiser les délais de traitement et mieux répondre aux besoins des territoires.

un cadre plus structuré en fixant précisément le nombre d'agents par poste et en classifiant les fonctions selon des critères clairs. Une telle réorganisation permet non seulement de mieux adapter les effectifs aux besoins réels de chaque entité administrative, mais aussi de rationaliser l'affectation des ressources humaines en fonction des priorités stratégiques.

L'une des finalités essentielles de cette révision est de renforcer l'efficacité de l'administration en optimisant la distribution des tâches et en évitant les redondances de fonctions. En précisant les rôles et responsabilités au sein de chaque structure, l'arrêté vise à réduire les ambiguïtés qui pouvaient exister dans la gestion du personnel, facilitant ainsi une coordination plus fluide entre les différentes unités. Par ailleurs, cette démarche clarifie également les conditions de travail des agents, offrant un cadre de gestion transparent, ce qui favorise la stabilité et la motivation au sein des équipes.

En introduisant cette gestion plus fine des effectifs, l'administration centrale s'assure que chaque fonction est occupée par une personne disposant des compétences appropriées, tout en répondant aux exigences de performance et de qualité des services publics. Cette révision des effectifs contribue donc à une meilleure adéquation entre les ressources humaines et les objectifs organisationnels du secteur, et favorise un environnement de travail plus cohérent et productif.

- **Tendances émergentes dans le domaine de la gouvernance**

Les tendances émergentes dans le domaine de la gouvernance révèlent des changements importants visant à améliorer l'efficacité administrative et à mieux répondre aux besoins spécifiques des acteurs économiques

1. **Équilibre entre centralisation et ancrage territorial**

Les réformes récemment mises en place révèlent une volonté d'ajuster l'approche administrative pour répondre de manière plus adaptée aux réalités locales tout en maintenant un cadre national cohérent. L'introduction des annexes régionales, par exemple, marque un tournant dans la gestion du secteur pharmaceutique en rapprochant les services publics des opérateurs économiques. Ce changement vise à renforcer la réactivité des autorités locales face aux besoins spécifiques des différents territoires, tout en assurant une régulation uniforme à l'échelle nationale. Ce modèle hybride permet de concilier l'efficacité d'une gouvernance centralisée et la proximité d'une gestion décentralisée, et constitue un levier pour répondre aux défis économiques et logistiques de manière plus ciblée.

L'implantation de ces antennes régionales, loin de réduire l'autorité centrale, fonctionne en complémentarité, assurant une supervision générale tout en offrant des solutions plus concrètes et adaptées aux particularités locales. Cette démarche cherche à apporter des réponses plus concrètes et pragmatiques, tout en respectant une cohérence nationale indispensable pour la stratégie de développement du secteur. Ainsi, ce modèle hybride permet d'équilibrer les avantages d'une direction centralisée et la flexibilité nécessaire à une action locale.

2. Gestion structurée des compétences

La gestion des compétences dans le secteur pharmaceutique est un axe majeur pour assurer la continuité des services et la stabilité des équipes. La mise en place de classifications d'emplois et de durées contractuelles clairement définies participe à une organisation plus ordonnée des parcours professionnels. Cela permet aux responsables de mieux anticiper les besoins futurs en matière de ressources humaines et d'adapter la formation et le recrutement en conséquence. En structurant ainsi les carrières et en précisant les rôles de chaque fonction, les autorités cherchent à instaurer un environnement de travail plus stable, où les équipes bénéficient d'une vision claire de leurs missions et perspectives d'évolution.

Cela répond non seulement à des impératifs d'efficacité interne, mais aussi à la nécessité d'assurer la pérennité des actions administratives face aux éventuelles perturbations du marché du travail. Cette approche est particulièrement pertinente dans un secteur pharmaceutique en pleine mutation, où l'évolution rapide des technologies et des réglementations exige une capacité d'adaptation des ressources humaines.

3. Clarification des circuits décisionnels

La révision des organigrammes, tant au sein du ministère de l'industrie que de l'agence nationale des produits pharmaceutiques, constitue une étape essentielle pour la clarification des circuits décisionnels. Ce processus de restructuration vise à rendre plus explicites les responsabilités de chaque acteur, et à éviter les redondances dans les tâches. En supprimant les doublons fonctionnels et en clarifiant les rôles de chacun, ces réformes permettent d'éviter les conflits de responsabilités et d'accélérer les prises de décision. Cela facilite la coordination entre les différentes entités et optimise les processus internes.

Ce réajustement des structures administratives a également pour objectif de renforcer la transparence dans le fonctionnement des institutions publiques, élément essentiel pour la confiance des opérateurs privés et des citoyens. Il permet de clarifier les voies de

communication et d'intervention, et de garantir une gestion plus cohérente des décisions stratégiques. La révision de l'organigramme, en fin de compte, offre un cadre mieux structuré, où les priorités du secteur pharmaceutique peuvent être abordées de manière plus claire et sans ambiguïté.

Ces ajustements dans la gouvernance, alliant réorganisation territoriale, gestion des compétences et clarification des processus décisionnels, visent à faire du secteur pharmaceutique un domaine plus réactif, plus cohérent et plus capable de faire face aux défis internes et externes.

Tableau. 2 : Synthèse - Modernisation administrative et orientations institutionnelles dans le secteur pharmaceutique

Domaines d'action	Mécanismes instaurés	Finalités poursuivies
Réaménagement de l'administration centrale	Nouvelle répartition des missions à travers une organisation par bureaux au sein du ministère	Améliorer la lisibilité des missions et renforcer la coordination entre les entités
Organisation interne de l'agence de régulation	Redéfinition des fonctions internes de l'agence pour mieux articuler les activités de contrôle et d'enregistrement	Clarifier les fonctions de contrôle et de régulation dans une logique cohérente
Extension territoriale	Mise en place d'antennes régionales pour rapprocher l'administration des opérateurs locaux	Faciliter l'accès aux services pour les opérateurs répartis sur le territoire national
Structuration des fonctions et des ressources humaines	Instauration d'un cadre précis pour les effectifs, les fonctions et les durées de contrat	Adapter les ressources humaines aux besoins identifiés et clarifier les périmètres d'intervention
Orientation territoriale	Équilibrage entre action centralisée et ancrage administratif régional	Encourager une action publique plus proche des réalités économiques régionales
Organisation des parcours professionnels	Définition des statuts et des rôles au sein des différentes unités administratives	Favoriser la stabilité des équipes et organiser les trajectoires de carrière
Cadre décisionnel clarifié	Réagencement des organigrammes pour délimiter les rôles et renforcer la cohérence hiérarchique	Limiter les zones d'ambiguïté et structurer les processus décisionnels

Source : Tableau élaboré par nos soins

5. Tendances Économiques : Adaptation progressive du secteur pharmaceutique au contexte national

L'environnement économique national impose au secteur pharmaceutique des ajustements constants. Entre pression sur les coûts, exigences de disponibilité des médicaments et évolution des modes de consommation, plusieurs dynamiques se dessinent, façonnant les choix des acteurs publics et privés. Les réformes engagées cherchent à aligner les mécanismes de production, de distribution et de régulation sur les enjeux économiques du pays.

5.1. Recherche d'une meilleure maîtrise des charges liées à l'importation

Les importations jouent un rôle majeur dans la balance commerciale pharmaceutique, générant un impact significatif sur la gestion des devises et la stabilité économique du secteur. La dépendance à ces importations expose également le marché aux risques liés à des perturbations externes, telles que celles observées lors des crises sanitaires mondiales. Face à ces enjeux, les autorités prennent des mesures pour renforcer la production locale, notamment en facilitant l'enregistrement des médicaments produits sur le territoire national et en encourageant les collaborations technologiques entre les producteurs locaux et les laboratoires internationaux.

Cette initiative vise à réduire les sorties de devises, tout en soutenant la création d'une industrie pharmaceutique nationale plus solide, capable de répondre aux besoins internes. En développant une offre locale diversifiée et en augmentant les capacités de production nationales, cette démarche crée également un rempart contre les incertitudes du commerce international. En cas de crises mondiales ou de restrictions commerciales, l'autosuffisance en matière de production pharmaceutique devient un levier stratégique pour maintenir une continuité d'approvisionnement et limiter les impacts économiques négatifs.

Exemple

Le Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique a simplifié les procédures d'enregistrement des médicaments fabriqués localement, avec des guichets uniques pour accélérer les approbations.

Des partenariats sont encouragés entre entreprises algériennes comme Saidal et des laboratoires internationaux pour la production locale sous licence de médicaments et de vaccins, favorisant le transfert de technologie.

Des avantages fiscaux peuvent être accordés aux entreprises investissant dans la production locale de principes actifs (API), visant à réduire la dépendance aux importations de ces composants.

Des campagnes de sensibilisation sont menées pour encourager les médecins et les pharmaciens à privilégier les médicaments produits localement lorsque des équivalents de qualité sont disponibles, réduisant ainsi les importations.

5.2. Rééquilibrage entre production locale et besoins du marché

L'ajustement de la production pharmaceutique locale aux besoins internes représente un enjeu majeur pour le secteur. La priorité est de répondre à la demande croissante de médicaments essentiels, tout en veillant à la qualité des produits et à leur conformité avec les normes sanitaires. La régulation des prix, notamment par le biais de prix encadrés, joue un rôle fondamental en garantissant l'accessibilité aux traitements tout en permettant aux unités de production de rester rentables.

Cette dynamique nécessite une analyse fine des capacités de production locales, en évaluant les volumes nécessaires à chaque segment de marché, qu'il s'agisse de médicaments courants ou spécialisés. L'objectif est de répondre aux exigences de santé publique sans compromettre la compétitivité économique des producteurs. La mise en place de ce rééquilibrage contribue à la résilience du secteur pharmaceutique en ajustant l'offre aux fluctuations de la demande, tout en préservant la rentabilité des opérateurs et en répondant aux priorités de santé publique.

Exemple

Des études gouvernementales régulières quantifient la consommation nationale de médicaments essentiels comme les antibiotiques et l'insuline.

Les prix de vente maximum de médicaments courants sont fixés par l'État pour garantir l'accessibilité, tout en considérant la rentabilité des producteurs locaux, parfois soutenus par des subventions.

Des audits techniques évaluent la capacité de production des usines algériennes pour divers types de médicaments, y compris les formes spécialisées.

Des consultations régulières entre les autorités et les entreprises pharmaceutiques ajustent les prévisions de demande, les coûts et les prix pour équilibrer l'accès aux soins et la viabilité économique locale.

5.3. Diversification des modèles économiques des producteurs

Face à un environnement économique de plus en plus contraignant, les producteurs locaux adaptent leurs modèles économiques pour maximiser leur rentabilité. Parmi les solutions explorées, on note le développement de lignes de sous-traitance et de production à façon, qui permettent de diversifier les sources de revenus et d'élargir le portefeuille de produits. L'approfondissement des accords de licence et des partenariats avec d'autres acteurs industriels représente également une voie stratégique pour accéder à de nouveaux procédés de fabrication et réduire les coûts liés à l'innovation.

Ces ajustements dans les modèles économiques offrent aux producteurs la flexibilité nécessaire pour répondre à des demandes variées et à des besoins fluctuants. En diversifiant leurs activités et en élargissant leur offre, les producteurs réduisent également leur exposition aux risques associés à un seul segment de marché. Cette capacité à s'adapter aux évolutions du secteur et aux attentes des consommateurs démontre une volonté de pérenniser leur activité tout en assurant leur rentabilité sur le long terme.

Exemple

Des entreprises algériennes développent des lignes de sous-traitance pour d'autres laboratoires, produisant et conditionnant des médicaments génériques pour leur compte.

Saidal signe des accords de licence avec des laboratoires internationaux pour fabriquer localement des médicaments innovants, élargissant son portefeuille sans les coûts de R&D initiaux.

Des producteurs locaux fabriquent des gammes de médicaments en vente libre (OTC) sous la marque de distributeurs, diversifiant leurs sources de revenus.

Des entreprises algériennes collaborent avec des fabricants de machines étrangers pour moderniser leurs lignes de production, réduisant les coûts et augmentant l'efficacité.

5.4. Renforcement du rôle économique de la commande publique

La commande publique représente un levier stratégique pour soutenir la production locale de médicaments, en particulier à travers les appels d'offres hospitaliers. Ces procédures d'achat sont en constante évolution, intégrant désormais des critères qui favorisent la production locale et la disponibilité continue des médicaments. En ajustant les critères de sélection des fournisseurs, les autorités publiques orientent les investissements vers des producteurs capables de garantir une offre régulière et conforme aux besoins du secteur hospitalier.

Ce mécanisme crée une dynamique positive, où l'offre et la demande se complètent et se renforcent mutuellement. D'un côté, il incite les producteurs à investir dans l'augmentation de leurs capacités de production, et de l'autre, il assure aux structures de santé une fourniture continue de médicaments, renforçant ainsi la stabilité du système de santé national. La commande publique devient ainsi un acteur clé dans la consolidation du secteur pharmaceutique national et dans l'encouragement de la production locale.

Exemple

Une illustration effective de cette tendance est observable dans les appels d'offres pour l'acquisition de médicaments génériques essentiels, où une préférence peut être accordée aux entreprises algériennes qui maîtrisent l'ensemble du processus de production localement, depuis la matière première (si possible) jusqu'au produit fini. De même, des critères liés à la capacité de l'entreprise à assurer un approvisionnement régulier et à répondre aux besoins spécifiques des hôpitaux en termes de quantités et de délais peuvent avantager les producteurs locaux ayant une meilleure connaissance du marché national et une chaîne d'approvisionnement plus courte et potentiellement plus réactive.

5.5. Adaptation des circuits de distribution face à la contrainte logistique

La distribution des produits pharmaceutiques s'ajuste pour tenir compte des spécificités géographiques et économiques des différentes régions. La couverture des zones éloignées et la réduction des délais de livraison deviennent des priorités pour garantir une distribution efficace et éviter les ruptures de stock. Les distributeurs, confrontés à des coûts de transport élevés et à des variations de la demande, doivent adapter leurs circuits pour répondre à ces défis tout en assurant une traçabilité continue des produits.

Cela nécessite une gestion des stocks plus rigoureuse, intégrant des outils de suivi en temps réel pour anticiper les déséquilibres. En ajustant les processus logistiques et en optimisant la répartition des ressources, les distributeurs sont en mesure de mieux répondre aux besoins

locaux, tout en minimisant les risques de rupture d'approvisionnement. Cette gestion logistique adaptative renforce l'efficacité du secteur pharmaceutique en garantissant une réactivité face aux défis économiques et géographiques

Exemple

Pour assurer une couverture des zones enclavées du Sud algérien, des distributeurs mettent en place des plateformes logistiques régionales ou utilisent des transporteurs spécialisés dans les zones difficiles d'accès. Par exemple, un distributeur desservant Tamanrasset pourrait établir un entrepôt intermédiaire pour réduire les délais de livraison vers les pharmacies locales.

Face aux coûts de transport élevés, les distributeurs optimisent leurs tournées en regroupant les livraisons pour plusieurs officines dans une même région. Par exemple, au lieu de livrer chaque pharmacie de la wilaya de Béchar séparément, un itinéraire unique est planifié pour desservir l'ensemble des officines en un seul voyage.

Pour garantir la traçabilité des médicaments, des systèmes de suivi en temps réel sont adoptés. Par exemple, l'utilisation de codes-barres scannés à chaque étape de la distribution permet de localiser précisément chaque lot et d'anticiper les ruptures de stock dans une pharmacie de la wilaya d'Illizi.

Le tableau suivant donne une lecture synthétique des dynamiques économiques du secteur pharmaceutique, en mettant en évidence les principales orientations structurelles et leurs effets escomptés sur le fonctionnement global du secteur :

Tableau. 3 : Dynamiques économiques structurantes du secteur pharmaceutique

Orientation	Contenu	Portée attendue
Renforcement de la production locale	Mise en place de dispositifs réduisant les importations au profit de la fabrication nationale.	Valorisation des capacités industrielles internes et réduction de la dépendance aux marchés étrangers.
Réajustement à la demande nationale	Encadrement des prix et alignement de l'offre pharmaceutique sur les priorités de santé publique.	Meilleure accessibilité des médicaments essentiels et équilibre entre production et consommation.
Diversification des schémas industriels	Adoption de formules flexibles comme la sous-traitance ou les accords de production ciblée.	Adaptation des outils industriels aux contextes économiques et aux spécialités thérapeutiques.
Renforcement du rôle de la commande publique	Orientation stratégique des achats publics en faveur des producteurs locaux.	Soutien institutionnel aux industriels nationaux et continuité dans l'approvisionnement.
Réorganisation des circuits de distribution	Ajustements logistiques tenant compte des spécificités régionales et des impératifs de traçabilité.	Amélioration de la desserte territoriale et sécurisation des flux de produits.

Source : Tableau élaboré par nos soins

6. Articulation des approches : Vers un secteur pharmaceutique algérien performant et durable

L'imbrication des stratégies économiques et des réformes de gouvernance marque une transformation en profondeur du cadre institutionnel qui encadre le secteur pharmaceutique en Algérie. L'action conjointe sur la maîtrise des dépenses et la modernisation des structures administratives traduit une ambition claire des autorités : édifier un écosystème pharmaceutique qui excelle sur le plan économique, garantit l'accès aux médicaments pour l'ensemble de la population et possède la capacité de surmonter les obstacles futurs avec solidité. Cette refonte structurelle vise à établir des bases solides pour un secteur capable de contribuer de manière pérenne à la santé publique et à la prospérité économique du pays.

6.1. Synergie entre maîtrise économique et modernisation administrative

L'évolution du secteur pharmaceutique en Algérie repose sur une articulation cohérente entre les dynamiques économiques et les réformes administratives. Cette interdépendance structurelle constitue un levier essentiel pour garantir la stabilité, la qualité et l'accessibilité des produits pharmaceutiques sur le marché national.

- **Gestion économique cohérente au service de la performance sectorielle**

Les récentes orientations économiques visent à encourager une meilleure allocation des ressources, tout en assurant la rentabilité des chaînes de production et de distribution. La mise en place de cadres tarifaires adaptés et de mécanismes de suivi des coûts permet d'encadrer les pratiques commerciales et de soutenir la compétitivité des fabricants locaux. Cette approche vise également à alléger la charge financière sur les budgets publics, en évitant les gaspillages et en canalisant les dépenses vers les produits essentiels et à forte valeur thérapeutique.

- **Modernisation des structures administratives comme levier d'action publique**

Les réformes administratives en cours traduisent une volonté claire de rendre les institutions plus lisibles, plus accessibles et mieux organisées. La redéfinition des organigrammes au sein du ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, tout comme la structuration interne de l'Agence nationale des produits pharmaceutiques, permettent d'instaurer une meilleure répartition des missions, de limiter les chevauchements et d'ancrer l'action publique dans une logique de proximité avec les opérateurs régionaux. Ce recentrage structurel favorise une mise en œuvre plus efficace des politiques publiques et renforce la capacité de réponse aux évolutions du marché.

- **Interdépendance entre encadrement économique et organisation institutionnelle**

La maîtrise des équilibres économiques et la clarté des fonctions administratives sont étroitement liées. Une régulation bien structurée ne peut se faire sans une organisation administrative stable, capable d'assurer le suivi des prix, la validation des dossiers d'enregistrement et le contrôle de la qualité. Inversement, une économie pharmaceutique durable exige une gouvernance publique capable d'anticiper les besoins du secteur, d'accompagner les producteurs et de veiller à la juste répartition des ressources. Cette complémentarité renforce la résilience globale du secteur face aux défis d'approvisionnement, d'innovation et de régulation.

- **Vers un secteur aligné sur les priorités nationales de santé**

La synergie entre maîtrise économique et structuration administrative s'inscrit dans une vision plus large, celle de garantir un accès équitable aux médicaments tout en soutenant une industrie pharmaceutique nationale dynamique. En alignant les objectifs économiques sur les mécanismes institutionnels, le pays se dote des moyens nécessaires pour assurer la disponibilité des traitements, encourager les investissements productifs et répondre aux attentes des citoyens en matière de santé publique

6.2. Impact sur l'accessibilité et la résilience du secteur

La complémentarité entre les réformes économiques et administratives dans le domaine pharmaceutique génère des effets concrets sur la vie des citoyens et sur la solidité du système dans son ensemble. Cette articulation cohérente favorise non seulement une meilleure disponibilité des médicaments, mais renforce également la capacité du secteur à faire face aux aléas extérieurs.

- **Accessibilité renforcée pour les populations**

L'encadrement des coûts de production et la mise en place de mécanismes tarifaires transparents permettent de maintenir les prix à des niveaux accessibles, notamment pour les traitements les plus courants. Ce cadre tarifaire, défini selon une logique d'équité, répond à un double objectif : préserver le pouvoir d'achat des ménages et assurer la viabilité économique des producteurs locaux. Grâce à ces mesures, les médicaments de base ne deviennent pas un luxe pour les couches les plus vulnérables de la population, tout en encourageant les acteurs industriels à poursuivre leurs activités dans un environnement stable.

- **Production nationale mieux ancrée**

Le soutien à la fabrication locale constitue un pilier de la stratégie de consolidation du secteur. En structurant les dispositifs de production autour d'unités nationales, les autorités réduisent la dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers. Cette orientation permet de sécuriser l'approvisionnement tout en encourageant le développement des compétences industrielles locales. La montée en charge progressive des capacités internes contribue ainsi à garantir la présence continue des médicaments sur le marché, en particulier lors de perturbations d'ordre international.

- **Chaîne d'approvisionnement mieux maîtrisée**

La modernisation administrative, combinée à une meilleure organisation territoriale, facilite le suivi des stocks et la répartition des produits à l'échelle nationale. La création d'annexes régionales et la clarification des responsabilités au sein des institutions publiques rendent possible une gestion plus cohérente de la distribution. Cette structuration territoriale permet aux autorités sanitaires d'intervenir rapidement en cas de rupture de stock ou de besoins urgents dans certaines régions.

- **Préparation face aux situations de crise**

Les tensions géopolitiques, les fluctuations des marchés internationaux ou encore les crises sanitaires récentes ont mis en lumière la nécessité d'un secteur pharmaceutique capable de s'adapter sans désorganisation majeure. En s'appuyant sur une base industrielle solide et sur un appareil administratif clarifié, le système algérien renforce sa capacité à répondre à des pressions extérieures. La stabilité institutionnelle et la coordination entre les acteurs publics et privés deviennent alors des atouts essentiels pour assurer la continuité du service pharmaceutique, même en période d'instabilité

6.3. Contribution durable à la santé publique et à l'économie nationale

Les réformes engagées dans le secteur pharmaceutique visent à asseoir une base stable et cohérente, capable de soutenir tant les besoins de santé que les ambitions économiques du pays. Cette transformation repose sur une articulation équilibrée entre la gestion des leviers économiques et l'amélioration des structures de gouvernance, en vue d'un impact durable et transversal.

- **Soutien à la santé des populations**

En assurant une production régulière de médicaments de qualité, le secteur pharmaceutique contribue à répondre aux besoins essentiels de la population. Une organisation encadrée permet de garantir la conformité des produits mis sur le marché, tout en assurant leur disponibilité sur l'ensemble du territoire. Cette dynamique favorise une amélioration progressive de la couverture médicale et limite le recours à des solutions coûteuses ou importées. En assurant l'accès à des traitements adaptés, le secteur participe ainsi à l'allègement des pressions sur le système de santé et à la prévention des maladies chroniques.

- **Création de valeur économique**

Un tissu industriel structuré dans le domaine pharmaceutique favorise l'émergence de chaînes de production locales, la stimulation de l'emploi et le développement de nouvelles compétences. Les investissements réalisés dans les équipements, les laboratoires et les formations spécialisées contribuent à la montée en capacité du secteur. De plus, le développement de l'industrie pharmaceutique locale limite les importations, réduisant ainsi la pression sur la balance commerciale. À terme, cette orientation permet de faire du secteur un moteur de croissance à part entière.

- **Renforcement des capacités nationales en innovation**

La stabilité financière et organisationnelle du secteur crée les conditions nécessaires à l'émergence de projets de recherche et d'initiatives technologiques. Les laboratoires publics et privés, en coopération avec les universités, sont encouragés à s'engager dans la production de nouvelles formules, dans l'adaptation aux normes internationales, et dans la réponse à des pathologies spécifiques au contexte local. Ce mouvement progressif vers l'innovation contribue non seulement à l'autonomie thérapeutique, mais aussi à la reconnaissance de la compétence scientifique nationale.

- **Synergie entre performance collective et intérêt général**

En assurant une meilleure coordination entre les intérêts économiques et les impératifs de santé publique, le secteur pharmaceutique s'affirme comme un pilier stratégique du développement national. Les retombées positives touchent à la fois la population, qui bénéficie d'un meilleur accès aux soins, et l'économie, qui se voit soutenue par une activité industrielle porteuse. Ce double impact renforce la stabilité sociale et la capacité du pays à répondre aux défis futurs, qu'ils soient d'ordre sanitaire, économique ou environnemental.

Conclusion

L'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie témoigne d'une construction progressive, portée par des choix politiques successifs et des contextes économiques variables. Des premières implantations industrielles jusqu'à l'émergence d'acteurs nationaux structurés, cette trajectoire a été façonnée par une volonté constante de renforcer la production locale face aux contraintes de l'importation.

Sur le plan institutionnel, le passage d'un encadrement généraliste à des dispositifs spécifiques a permis de mieux adapter les interventions publiques aux réalités du secteur. La mise en place d'organismes dédiés à la régulation et à la supervision traduit une prise de conscience des enjeux liés à la santé, à la souveraineté pharmaceutique et au développement industriel.

Cependant, les avancées enregistrées demeurent dépendantes de la capacité des institutions à consolider leur action et à répondre aux transformations du marché. L'histoire et le cadre réglementaire du secteur constituent ainsi un socle indispensable pour penser les orientations futures, en tenant compte des défis encore présents et des opportunités à saisir.

CHAPITRE 3 : ACTEURS CLÉS ET DÉFIS STRUCTURELS DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGÉRIE

Introduction

L'industrie pharmaceutique en Algérie s'inscrit dans un processus de structuration progressive, impulsé par les priorités nationales en matière de souveraineté sanitaire et de développement économique. Depuis les premières initiatives publiques dans les années 1980, notamment avec la mise en place d'entités de production locales, le secteur a connu une diversification marquée par l'émergence d'acteurs publics, privés et mixtes, chacun contribuant à des niveaux variés à la disponibilité des produits pharmaceutiques.

Ce domaine d'activité, à la fois stratégique et sensible, mobilise un ensemble d'institutions aux responsabilités complémentaires : ministères, agences de régulation, établissements industriels et réseaux de distribution. Ces intervenants doivent composer avec des exigences multiples, allant des normes de fabrication à la maîtrise des circuits d'approvisionnement, en passant par la gestion des autorisations et la veille technologique.

En parallèle, le marché pharmaceutique algérien reste confronté à des déséquilibres récurrents. La dépendance à l'égard des intrants importés, les limites en matière de recherche appliquée et les contraintes logistiques freinent le développement de certaines branches du secteur. De plus, l'environnement réglementaire, bien qu'en constante évolution, continue de soulever des interrogations quant à sa stabilité, sa transparence et sa capacité à accompagner les transformations industrielles et commerciales en cours.

Face à ces constats, ce document propose une lecture structurée du paysage pharmaceutique algérien. Il examine d'abord les principales composantes du dispositif institutionnel et industriel, avant d'aborder les enjeux liés à l'organisation interne, à la répartition des compétences et aux mécanismes de contrôle. Cette approche vise à mettre en évidence les leviers mobilisés par les pouvoirs publics pour encadrer et renforcer les capacités du secteur, tout en identifiant les freins persistants qui limitent son évolution.

Section 1 : Les partenaires publics et privés du secteur pharmaceutique

Introduction

L'industrie pharmaceutique en Algérie connaît depuis plusieurs décennies une transformation progressive, portée par des enjeux de souveraineté sanitaire, de développement industriel et de diversification économique. Marquée à ses débuts par l'action publique, elle s'est enrichie au fil du temps d'une pluralité d'acteurs privés, mixtes et internationaux. Ce secteur stratégique mobilise aujourd'hui un large éventail d'intervenants – producteurs, distributeurs, régulateurs - évoluant dans un environnement caractérisé par des exigences croissantes en matière de qualité, d'innovation et de compétitivité.

Cependant, cette dynamique est confrontée à plusieurs défis majeurs : dépendance persistante aux intrants importés, faiblesse de la recherche appliquée, instabilité du cadre réglementaire, difficultés d'exportation, déficit de compétences spécialisées et contraintes d'accès au financement. Ces limites freinent le développement d'un écosystème pharmaceutique pleinement structuré, apte à répondre aux attentes sanitaires nationales et à s'insérer durablement dans les échanges régionaux.

Dans ce contexte, ce chapitre se propose d'examiner de manière structurée les principaux acteurs du secteur et les enjeux qui déterminent son évolution. Il met en lumière les profils industriels dominants, les logiques de spécialisation adoptées, ainsi que les leviers à mobiliser pour surmonter les obstacles à la croissance et à la compétitivité.

1. Les entreprises pharmaceutiques selon leur segment

Afin de mieux comprendre la structure industrielle du secteur pharmaceutique en Algérie, le tableau ci-dessous présente une classification des entreprises selon cinq segments représentatifs : les leaders nationaux, les acteurs intermédiaires, les structures régionales, les entreprises spécialisées et innovantes, ainsi que les structures émergentes et diversifiées. Cette typologie repose sur le positionnement stratégique, l'ancrage territorial et la nature des activités développées. Elle met en évidence la diversité des profils industriels, allant des grands groupes intégrés aux petites structures entrepreneuriales réparties sur le territoire national.

Tableau. 1 : Synthèse des entreprises pharmaceutiques selon leur segment

Segment	Entreprises	Localisation principale
Leaders nationaux	Hikma Pharma Algeria	Staoueli
	El Kendi Industrie du Médicament	Dély Ibrahim
	Groupe Sidal	Dar El Beïda
Acteurs intermédiaires	Laboratoires Merinal	Oued Smar
	Pharmalliance	Ouled Fayet
	Mag Pharm	Dar El Beïda
Structures régionales	Laboratoires de Diagnostic Maghrébins	El Khroub
	- Biogalenic	Zighoud Youcef
	Frater Razes	Saoula
Spécialisés et innovants	Biocare	
	AstraZeneca El Djazaïr	Alger
	Inpha-Medis	Rouiba
	Prodiphal	
Émergents et diversifiés	Neo Medic – Novapharm	
	Physiopharm - Stericlin	Répartis dans plusieurs wilayas
	LPA Production	

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir de diverses sources documentaires

2. Analyse du paysage pharmaceutique : lecture segmentée

- **Leaders nationaux : pilier industriel et catalyseur de partenariats internationaux**

Les groupes classés comme leaders nationaux se distinguent par leur envergure industrielle, leur capacité de production à grande échelle et leur présence multisites. Leur stratégie repose souvent sur des alliances stratégiques avec des partenaires internationaux, qu'il s'agisse de contrats de licence, de co-développement ou de transfert de technologie. Ces structures jouent un rôle central dans la sécurisation de l'approvisionnement local et dans la réduction de la dépendance aux importations. Leurs portefeuilles comprennent aussi bien des médicaments génériques que des spécialités thérapeutiques complexes, positionnant ces groupes comme des acteurs structurants dans l'écosystème national de la santé.

- **Acteurs intermédiaires : relais de croissance et diversification thérapeutique**

Ce segment regroupe des entreprises ayant atteint une taille critique leur permettant de consolider leur position sur le marché local. Elles sont généralement reconnues pour la qualité de leurs produits, leur réseau de distribution bien développé et leur capacité à répondre à une large gamme de besoins thérapeutiques. En constante évolution, ces entreprises investissent dans l'extension de leurs gammes, la modernisation de leurs installations et parfois même dans des projets de recherche appliquée. Leur agilité face aux fluctuations du marché en fait des maillons indispensables dans la chaîne de production nationale.

- **Structures régionales : ancrage territorial et équilibre industriel**

Les unités de production situées en dehors de la capitale participent à une dynamique de déconcentration industrielle, essentielle pour un aménagement équilibré du territoire. Elles favorisent l'émergence de pôles pharmaceutiques locaux, soutenant ainsi la création d'emplois qualifiés dans des régions parfois peu industrialisées. Ces structures renforcent la résilience du tissu industriel national en diversifiant les lieux de production et en réduisant les risques de centralisation logistique.

- **Spécialisés et innovants : vecteurs de technologie et de différenciation**

Les laboratoires de ce segment concentrent leurs efforts sur des segments à forte valeur ajoutée, comme les dispositifs médicaux, le diagnostic biologique ou les biotechnologies. Leur expertise pointue et leur orientation vers l'innovation leur permettent de se positionner sur des marchés spécifiques, souvent à forte barrière à l'entrée. Leur modèle économique repose davantage sur la qualité, la précision et la technicité de leurs produits que sur le volume, ce qui en fait des partenaires stratégiques pour les institutions de santé à la recherche de solutions spécialisées.

- **Émergents : dynamisme entrepreneurial et réactivité commerciale**

Les petites et moyennes structures classées comme émergentes incarnent un tissu entrepreneurial actif, capable de s'adapter rapidement aux besoins du marché. Leur force réside dans leur réactivité, leur souplesse organisationnelle et leur capacité à cibler des créneaux de marché délaissés par les grands groupes. Bien qu'elles disposent de moyens limités, ces entreprises jouent un rôle essentiel dans la couverture pharmaceutique de certaines zones géographiques et dans l'enrichissement de l'offre disponible, notamment à travers leur participation aux appels d'offres hospitaliers et aux programmes de santé publique.

3. Opportunités et risques par segment et projection à l'horizon N+5

L'analyse dynamique du secteur pharmaceutique national fait apparaître des trajectoires différenciées selon le profil des entreprises. Chaque segment porte en lui des leviers de développement mais aussi des vulnérabilités qu'il convient d'anticiper.

3.1. Leaders nationaux

Opportunités :

- Accès élargi aux marchés d'exportation grâce à la reconnaissance de la conformité aux normes internationales.
- Capacité à investir dans la bioproduction, les biosimilaires et les vaccins.
- Renforcement des partenariats public-privé dans le cadre des politiques de souveraineté sanitaire.

Risques :

- Dépendance aux intrants importés exposant aux variations monétaires et aux tensions logistiques mondiales.
- Complexité de gestion multi-sites et bureaucratie interne pouvant freiner l'agilité.

Projection N+5 :

Ces groupes devraient consolider leur domination grâce à une intégration verticale plus poussée (matières premières, emballages, logistique) et à une diversification vers les molécules à haute valeur thérapeutique.

3.2. Acteurs intermédiaires

Opportunités :

- Diversification dans des segments thérapeutiques porteurs comme la cardiologie, l'endocrinologie ou l'oncologie.

- Amélioration de la compétitivité par la modernisation des chaînes de production et l'automatisation.
- Accès à des incitations fiscales ou douanières en cas d'investissement dans des zones industrielles spécifiques.

Risques :

- Pression accrue sur les marges face à la montée des exigences réglementaires.
- Concurrence des multinationales produisant localement via des filiales.

Projection N+5

Avec des choix technologiques judicieux, ces entreprises pourraient gravir un échelon stratégique et rejoindre le cercle des leaders, à condition d'intensifier leurs efforts en recherche-développement.

3.3. Structures régionales

Opportunités :

- Soutien institutionnel dans le cadre de la politique de développement local et industriel hors d'Alger.
- Développement de circuits courts de distribution avec les hôpitaux régionaux et les pharmacies.

Risques :

- Difficultés d'accès à une main-d'œuvre qualifiée dans certaines wilayas.
- Faible capacité de négociation avec les grands distributeurs ou les institutions centrales.

Projection N+5 :

Si elles s'associent à des centres universitaires et à des initiatives de formation, ces structures pourraient se transformer en pôles pharmaceutiques régionaux intégrés.

3.4. Spécialisés et innovants

Opportunités :

- Demande croissante pour les tests diagnostiques, notamment post-pandémie.
- Intérêt des autorités sanitaires pour les dispositifs de fabrication locale innovants.

Risques :

- Coûts élevés de certification et d'homologation.
- Cycle long de retour sur investissement, notamment en biotechnologie.

Projection N+5 :

Ce segment pourrait connaître une forte expansion à condition d'accéder à des financements ciblés (fonds d'innovation, capital-risque) et de s'inscrire dans des partenariats public-universitaire.

3.5.Émergents

Opportunités :

- Capacité à répondre aux appels d'offres hospitaliers de courte durée et aux marchés à forte rotation (antalgiques, antibiotiques).
- Possibilité d'accès facilité au financement bancaire à travers des dispositifs publics de garantie.

Risques :

- Volatilité du chiffre d'affaires liée à la dépendance aux marchés publics.
- Difficultés d'atteindre une taille critique pour supporter les coûts de mise en conformité.

Projection N+5 :

Les entreprises les plus structurées pourraient se transformer en acteurs intermédiaires, à condition de mutualiser certaines fonctions (achats, logistique, conformité réglementaire) via des groupements ou des coopératives.

• Conclusion prospective

D'ici N+5, le secteur pharmaceutique national pourrait évoluer vers un écosystème plus équilibré entre grands groupes, PME innovantes et structures régionales intégrées. Cette dynamique dépendra toutefois de plusieurs facteurs exogènes : stabilité réglementaire, qualité des infrastructures, accès au financement et cohérence des politiques publiques. Une gouvernance sectorielle renforcée et des mécanismes de soutien différenciés par segment pourraient accélérer cette transformation vers une industrie plus compétitive, résiliente et équitablement répartie sur le territoire.

Tableau. 2 : Évolution des segments pharmaceutiques à N+5

Segment	Opportunités	Risques	Projection à N+5
Leaders nationaux	Accès à l'export facilité par la conformité aux standards internationaux	Dépendance vis-à-vis des intrants importés	Consolidation du leadership à travers l'intégration verticale et la production de médicaments à forte valeur ajoutée
	Investissements possibles dans les vaccins et biosimilaires	Risques liés à la gestion complexe des structures multi-sites	
Acteurs intermédiaires	Renforcement des alliances public-privé		
	Expansion vers des aires thérapeutiques porteuses	Pression sur les marges due aux normes renforcées	Émergence progressive vers le statut de leaders pour les plus performants, grâce à l'innovation et à l'optimisation de la chaîne de valeur
	Automatisation des lignes de fabrication	Concurrence des filiales de groupes étrangers	
	Bénéfice des politiques incitatives régionales		

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 2 : Évolution des segments pharmaceutiques à N+5 (suite)

Segment	Opportunités	Risques	Projection à N+5
Structures régionales	Ancrage renforcé via les politiques de relocalisation	Manque de personnel qualifié localement	Potentiel de transformation en pôles industriels régionaux si des synergies sont créées avec les milieux académiques et les initiatives de formation spécialisée
	Déploiement de circuits de distribution de proximité	Faible pouvoir de négociation dans les appels d'offres nationaux	
Spécialisés et innovants	Croissance de la demande en technologies médicales et biotechnologie	Coûts lourds liés aux normes de certification	Forte montée en puissance possible via des financements dédiés à l'innovation et la création de passerelles avec les centres de recherche
	Encouragement à la fabrication locale par les autorités de santé	Retour sur investissement lent et incertain, notamment dans les biotechnologies	
Émergents	Réactivité face aux marchés hospitaliers à court terme	Instabilité financière liée à la dépendance aux marchés publics	Mutation vers un statut intermédiaire envisageable, à condition de s'organiser collectivement et de renforcer leur structuration interne
	Accès facilité au crédit via des dispositifs étatiques	Incapacité à absorber les coûts de mise aux normes sans mutualisation	

Source : Tableau élaboré par nos soins

4. Lecture stratégique : Matrice SWOT par segment d'acteurs pharmaceutiques

Afin de clarifier les positionnements et les marges de manœuvre des différents profils d'entreprises opérant dans l'industrie pharmaceutique, une grille SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) permet de résumer les enjeux majeurs par segment. Elle constitue un outil de pilotage stratégique utile pour les décideurs et les investisseurs.

4.1. Leaders nationaux

Les leaders du secteur pharmaceutique se distinguent par leur poids économique, leur capacité d'innovation industrielle et leurs partenariats internationaux. Dotés de plusieurs unités de production et d'une couverture nationale, ces groupes jouent un rôle stratégique dans l'approvisionnement du pays en médicaments essentiels. Leur envergure leur permet d'influencer les normes industrielles et les dynamiques concurrentielles, tout en assumant des contraintes structurelles liées à leur taille.

Forces	Faiblesses
- Capacité de production élevée	- Dépendance aux intrants importés
- Notoriété et réseaux établis	- Complexité managériale multi-sites
- Alliances avec des groupes mondiaux	- Lourdeurs administratives internes
Opportunités	Menaces
- Marchés d'export en développement	- Concurrence des nouveaux entrants

Analyse

Les groupes classés parmi les leaders nationaux dans l'industrie pharmaceutique algérienne occupent une position structurante au sein du paysage industriel. Leur implantation sur plusieurs sites et leur capacité à couvrir une large part du marché leur confèrent un rôle déterminant dans la fabrication de médicaments essentiels. Ces entreprises disposent de ressources techniques, humaines et organisationnelles qui leur permettent de répondre aux exigences de production à grande échelle et d'établir des coopérations stratégiques avec des laboratoires internationaux.

Leur position repose sur une expérience consolidée, un savoir-faire reconnu et une maîtrise des standards internationaux. Cela les place parmi les interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics et des réseaux de distribution. Toutefois, cette position de premier plan s'accompagne de contraintes : la gestion de structures étendues entraîne des coûts de coordination importants,

et la dépendance persistante aux matières premières importées les rend vulnérables aux perturbations extérieures.

Les perspectives de développement à l'international sont bien présentes, notamment grâce à l'obtention de certifications de qualité reconnues. Cependant, l'arrivée d'acteurs plus flexibles, souvent plus réactifs aux évolutions du marché, constitue une pression concurrentielle non négligeable. Pour maintenir leur position, ces groupes devront poursuivre leurs efforts en matière de diversification, d'intégration des approvisionnements locaux et d'adaptation organisationnelle.

4.2. Acteurs intermédiaires

Positionnés entre les géants du secteur et les structures de niche, les acteurs intermédiaires bénéficient d'une assise territoriale solide et d'un portefeuille thérapeutique étoffé. Ils affichent une croissance continue et parviennent à se positionner efficacement dans les circuits hospitaliers comme officinaux. Leur évolution dépend de leur capacité à investir dans la différenciation, à optimiser leurs processus de production et à élargir leur périmètre d'influence.

Forces	Faiblesses
- Portefeuille thérapeutique diversifié	- Moins de visibilité à l'international
- Implantation stable et infrastructure moderne	- Accès limité au capital technologique
Opportunités	Menaces
- Croissance via spécialisation thérapeutique	- Pression concurrentielle accrue
- Possibilité d'évolution vers le statut de leader	- Risque de saturation du marché local

Analyse

Les entreprises intermédiaires occupent une position structurale entre les grands groupes industriels et les petites unités spécialisées. Elles ont su bâtir une présence solide sur le marché national, grâce à une gamme étendue de produits thérapeutiques et à une couverture territoriale bien installée. Leur capacité à répondre aux besoins des établissements de santé publics et privés leur confère une place stable dans les circuits de distribution.

Leur modèle repose sur une production bien encadrée et une certaine autonomie régionale. Ces entreprises disposent souvent d'infrastructures récentes, ce qui leur permet de s'adapter aux

standards imposés. Toutefois, leur visibilité reste limitée à l'échelle internationale, et leur accès aux technologies avancées ou à la recherche appliquée demeure restreint.

Dans un contexte de demande croissante pour certaines pathologies chroniques ou spécialisées, ces acteurs disposent d'une marge d'évolution. En consolidant leur spécialisation et en renforçant certaines alliances, ils peuvent prétendre à une montée en gamme. Toutefois, ils sont exposés à la compétition grandissante des firmes étrangères installées localement et aux limites d'un marché national aux capacités d'absorption parfois restreintes.

4.3. Structures régionales

Installées en dehors du pôle pharmaceutique centralisé d'Alger, les structures régionales participent activement à la décentralisation de la production de médicaments. Leur implantation locale facilite l'ancrage économique dans plusieurs wilayas, tout en répondant à des besoins spécifiques du tissu sanitaire régional. Leur développement futur repose sur l'amélioration de la logistique, le renforcement des compétences techniques et l'intégration dans les réseaux de distribution nationaux.

Forces	Faiblesses
- Ancrage territorial fort	- Ressources humaines parfois limitées
- Proximité des bassins de soins	- Capacités industrielles restreintes
Opportunités	Menaces
- Soutien local au développement	- Isolement logistique ou technologique
- Développement de hubs régionaux	- Difficulté à nouer des partenariats durables

Analyse

Les unités implantées en dehors des grandes agglomérations, notamment hors d'Alger, contribuent à la diversification géographique de l'industrie pharmaceutique. Leur présence dans différentes wilayas permet de rapprocher la production des zones de consommation, ce qui favorise une certaine réactivité aux besoins locaux. Cette proximité avec les établissements de soins régionaux renforce leur utilité dans l'équilibre territorial de l'offre de médicaments.

Ces structures tirent parti d'un enracinement économique local et bénéficient parfois d'un accompagnement institutionnel ciblé. Toutefois, elles doivent faire face à plusieurs limites : le manque de main-d'œuvre spécialisée, des capacités de production encore modestes, et un accès

restreint à certaines ressources techniques. Ces éléments freinent leur montée en charge et leur intégration dans les grandes chaînes d’approvisionnement.

Elles disposent néanmoins de leviers pour renforcer leur position, notamment à travers la création de partenariats avec des établissements de formation ou des centres hospitaliers régionaux. La mise en place de plateformes logistiques régionales ou de regroupements entre acteurs de proximité pourrait également soutenir leur évolution. Néanmoins, leur isolement technologique, couplé à des difficultés d’accès aux marchés nationaux, limite parfois leur capacité à pérenniser des coopérations structurées.

4.4. Spécialisés et innovants

Les laboratoires spécialisés, orientés vers des segments techniques tels que les dispositifs médicaux, le diagnostic ou la biotechnologie, jouent un rôle croissant dans l’évolution du secteur. Leur approche ciblée leur confère une agilité précieuse face aux mutations scientifiques et aux besoins spécifiques du marché. Cependant, leur compétitivité repose sur leur capacité à maintenir un haut niveau de recherche et à obtenir des autorisations rapides de mise sur le marché.

Forces	Faiblesses
- Expertise technique ciblée	- Faible volume de production
- Positionnement sur des niches	- Délais d’homologation parfois longs
Opportunités	Menaces
- Demande croissante en dispositifs spécialisés	- Dépendance au financement public ou privé
- Intérêt croissant pour la RetD locale	- Rythme rapide de l’innovation mondiale

Analyse

Les laboratoires positionnés sur des créneaux techniques spécifiques, tels que les dispositifs médicaux, la biotechnologie ou les outils de diagnostic, représentent un axe de différenciation au sein de l’industrie pharmaceutique. Leur orientation vers des produits à forte technicité leur permet de répondre à des besoins ciblés, souvent non couverts par les producteurs généralistes. Cette spécialisation leur confère une reconnaissance dans des domaines à forte valeur ajoutée.

Ces structures concentrent leurs efforts sur la qualité du développement scientifique et l'adaptation rapide aux exigences du secteur de la santé. Toutefois, leur taille limitée et leurs capacités de production restreintes peuvent freiner leur expansion. De plus, les délais d'homologation, parfois étendus, compliquent leur capacité à lancer rapidement de nouveaux produits.

Le contexte actuel, marqué par un intérêt croissant pour les solutions médicales innovantes et les produits issus de la recherche appliquée, ouvre des perspectives favorables à ces laboratoires. Leur collaboration avec des institutions universitaires ou des centres de recherche peut renforcer leur rôle dans la production de solutions adaptées aux priorités sanitaires. Cependant, leur forte dépendance au financement externe, conjuguée à l'intensité des avancées technologiques dans le monde, les oblige à renouveler continuellement leurs efforts d'adaptation pour préserver leur position.

4.5. Émergents

Les entreprises émergentes, souvent de taille réduite mais à forte capacité d'adaptation, dynamisent le paysage pharmaceutique par leur réactivité et leur spécialisation sur des niches ou des marchés publics. Bien qu'elles opèrent dans un environnement concurrentiel contraint, elles disposent d'un potentiel d'évolution significatif, notamment via des partenariats stratégiques ou des innovations logistiques et commerciales.

Forces	Faiblesses
- Réactivité et flexibilité opérationnelle	- Taille réduite limitant les investissements
- Présence sur les marchés ciblés	- Difficulté à atteindre une masse critique
Opportunités	Menaces
- Intégration dans des chaînes d'approvisionnement locales	- Forte dépendance aux appels d'offres publics
- Collaboration avec les distributeurs et grossistes	- Volatilité réglementaire et financière

Analyse

Les structures émergentes, souvent issues d'initiatives entrepreneuriales locales, constituent un maillon actif du tissu pharmaceutique national. Leur taille réduite leur permet de se positionner rapidement sur des segments spécifiques, notamment les marchés hospitaliers, les médicaments génériques à usage courant ou les appels d'offres à cycle court. Leur capacité d'adaptation à

des contextes changeants et leur proximité avec certains circuits de distribution leur offrent une réactivité appréciée.

Malgré cette dynamique, ces entités se heurtent à des limites structurelles. Leur faible capacité d'investissement restreint le développement d'outils de production ou l'accès à des innovations technologiques. De plus, leur dépendance aux marchés publics et l'irrégularité des appels d'offres créent une instabilité de revenus, qui complique la planification et la consolidation de leurs activités.

Ces entreprises peuvent néanmoins renforcer leur présence en tissant des liens avec des partenaires plus établis, en intégrant des réseaux logistiques collectifs ou en mutualisant certaines fonctions stratégiques. L'émergence de groupements d'intérêt économique ou de coopératives sectorielles pourrait favoriser une meilleure structuration. Toutefois, leur exposition aux changements réglementaires, conjuguée à une fragilité financière, reste un facteur de vulnérabilité important.

Synthèse

La structuration du secteur pharmaceutique national autour de profils bien identifiés révèle une richesse de configurations mais aussi des besoins différenciés en accompagnement stratégique. Les politiques publiques gagneraient à s'aligner sur cette diversité : allègements fiscaux ciblés pour les émergents, accompagnement à l'international pour les intermédiaires, soutien à l'innovation pour les spécialistes, et cadre réglementaire stable pour les leaders.

Souhaitez-vous intégrer cette matrice dans une infographie ou un schéma visuel ? Je peux aussi proposer un plan d'action stratégique par segment.

5. Poids économique et hiérarchie des acteurs

Parmi les principaux opérateurs du secteur pharmaceutique en Algérie, Hikma Pharma Algeria occupe une place de premier plan. Présente sur plusieurs sites de production, dont celui de Staoueli, l'entreprise bénéficie d'un dispositif industriel étendu, lui permettant d'assurer une capacité soutenue en fabrication et en distribution. Cette implantation multi-site lui confère une réactivité appréciable face à la demande nationale, et renforce son statut d'acteur de référence, en particulier dans le domaine des formes sèches et des solutions injectables. La régularité de ses approvisionnements et la diversité de ses lignes thérapeutiques témoignent d'une stratégie industrielle bien structurée.

À ses côtés, El Kendi Industrie du Médicament, implantée notamment à Dely Ibrahim et à Rahmania, poursuit une trajectoire ascendante. Cette société s'est orientée vers une large

couverture des besoins en médicaments génériques, aussi bien pour le secteur hospitalier que pour les officines. Sa politique de développement repose sur une offre diversifiée, alliée à des standards de qualité reconnus, ce qui lui permet de maintenir une présence active sur un marché marqué par une forte concurrence.

De son côté, le Groupe Industriel Sidal, acteur public de longue date, conserve un rôle déterminant dans le dispositif national. Malgré une évolution du paysage dominée par une croissance soutenue des opérateurs privés, Sidal continue de se distinguer par sa spécialisation dans la production locale de médicaments à usage courant. Sa mission s'inscrit dans une logique de service public, combinant enjeux de santé nationale et maintien d'une base industrielle publique. Le groupe dispose d'un réseau de filiales et d'unités réparties sur le territoire, orientées vers la fabrication, la distribution et le développement de nouvelles formulations.

Ces trois entités reflètent, chacune à leur manière, les dynamiques structurantes du secteur : investissements soutenus, montée en compétences techniques, et recherche constante d'un équilibre entre compétitivité économique et exigences sanitaires.

5.1. Dynamique concurrentielle et répartition géographique

L'analyse de la répartition géographique des acteurs pharmaceutiques en Algérie met en évidence une forte concentration dans certaines wilayas à vocation industrielle, notamment Alger, Constantine, Oran et Sétif. Ces zones bénéficient d'un ensemble d'atouts structurels, tels que la proximité des infrastructures de transport, la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée et l'accessibilité aux réseaux logistiques, qui favorisent l'implantation et l'expansion des entreprises du secteur.

Des groupes bien établis, tels que Merinal à Oued Smar, Pharmalliance à Ouled Fayet ou encore Mag Pharm à Dar El Beïda, contribuent activement à l'intensification de la concurrence, en se positionnant sur le segment des médicaments standards. Leur présence dans la capitale ou ses environs leur permet également de maintenir un lien étroit avec les centres décisionnels, les autorités de régulation et les principaux circuits de distribution.

Par ailleurs, de nombreuses firmes de taille intermédiaire, comme Biogalenic à Zighout Youcef ou les Laboratoires Beker à Dar El Beïda, participent à la densification du tissu industriel national. Ces entreprises adoptent généralement des stratégies hybrides combinant la fabrication locale de spécialités pharmaceutiques et des partenariats techniques ou commerciaux avec des laboratoires étrangers. Cette approche leur permet d'élargir leur

portefeuille de produits, de renforcer leur savoir-faire et de s'insérer progressivement dans des chaînes de valeur plus structurées.

Ce paysage concurrentiel, en constante évolution, témoigne d'une dynamique soutenue dans l'industrie pharmaceutique, portée à la fois par les ambitions nationales en matière de santé publique et par la volonté des opérateurs de consolider leur position sur un marché en pleine transformation.

5.2. Taille des structures et typologie d'investissement

La majorité des entreprises opérant dans le secteur pharmaceutique en Algérie sont constituées sous forme de sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou de sociétés par actions (SPA), traduisant une prédominance du secteur privé, structuré autour de capitaux locaux ou mixtes. Cette configuration illustre une volonté d'entrepreneuriat national soutenue, tout en ouvrant des perspectives à la coopération avec des partenaires étrangers¹.

L'arrivée de groupes internationaux à travers des joint-ventures, tels que les partenariats conclus entre des multinationales et des opérateurs publics comme Saidal, illustre l'intérêt stratégique porté au marché algérien. Ces alliances, souvent orientées vers la fabrication locale, reposent sur des formules de coopération industrielle qui intègrent le transfert de savoir-faire, la formation des équipes locales et la montée en compétence des unités de production.

Les choix d'investissement opérés par ces acteurs ciblent en priorité la modernisation des installations, la conformité aux normes de qualité reconnues à l'échelle internationale, ainsi que le développement de nouveaux segments thérapeutiques. Ces initiatives s'inscrivent dans une

¹ Dans le secteur pharmaceutique algérien, la majorité des structures prennent la forme de sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou de sociétés par actions (SPA). Ce choix juridique n'est pas anodin : il traduit des stratégies d'investissement différentes selon la taille des acteurs, leurs objectifs de développement et leur niveau d'ouverture au partenariat.

La SARL est souvent utilisée par des entreprises de taille moyenne ou par des promoteurs privés locaux. Elle présente l'avantage d'un fonctionnement simple, avec une responsabilité des associés limitée à leurs apports, ce qui en fait une structure souple et adaptée à un environnement économique où le capital est souvent concentré. Cette forme convient particulièrement aux entreprises orientées vers des productions spécifiques, aux laboratoires à vocation régionale ou aux structures naissantes souhaitant se stabiliser avant d'envisager une croissance plus importante.

De leur côté, les SPA sont adoptées par des entités à plus grande échelle, notamment celles qui envisagent une ouverture du capital ou une collaboration avec des partenaires industriels, qu'ils soient publics ou étrangers. La SPA permet d'élargir la gouvernance, d'attirer davantage de financements, et d'organiser des projets de plus grande portée, comme la mise en place d'usines de fabrication aux standards internationaux ou le lancement de lignes thérapeutiques à forte valeur ajoutée.

Ce dualisme entre SARL et SPA traduit une structuration du secteur autour de deux dynamiques complémentaires : d'une part, des initiatives privées à dimension locale, souples et réactives ; d'autre part, des projets à forte intensité capitaliste, souvent soutenus par des alliances stratégiques, visant à renforcer la capacité de production nationale et à s'aligner sur les exigences du marché

démarche visant à limiter la dépendance vis-à-vis des importations de médicaments finis, tout en renforçant la capacité du pays à produire localement des solutions répondant aux besoins de santé publique.

Enfin, ces évolutions participent à repositionner l'Algérie comme un pôle pharmaceutique régional en devenir, en misant sur une base industrielle solide, une demande interne soutenue et un cadre réglementaire en voie d'adaptation aux standards internationaux.

5.3. Tendances et perspectives économiques

Le secteur pharmaceutique montre des signes d'une structuration croissante, s'articulant autour de pôles industriels robustes et de groupes leaders qui démontrent un potentiel d'exportation notable. Cette dynamique est amplifiée par l'émergence de laboratoires spécialisés dans les médicaments génériques, les dispositifs médicaux et les compléments alimentaires. Cette diversification contribue à la fois à l'expansion de l'activité économique et à l'enrichissement de l'offre disponible sur le marché.

Cependant, le secteur doit relever plusieurs défis majeurs. Parmi ceux-ci, les coûts de production restent une préoccupation significative, tout comme la complexité de la réglementation pharmaceutique. La dépendance aux matières premières importées constitue également une vulnérabilité, soulignant l'importance de renforcer la recherche et développement (R et D) locale. À moyen terme, les entreprises qui se distingueront par leur innovation et leur capacité à forger des partenariats stratégiques seront les mieux placées pour conquérir de nouvelles parts de marché, tant au niveau national que régional.

6. Analyse stratégique et financière du secteur pharmaceutique en Algérie

Le développement du secteur pharmaceutique en Algérie ne repose pas uniquement sur l'ampleur des chiffres d'affaires, mais aussi sur la stratégie adoptée par les acteurs du marché et leur solidité financière. Cette section met en lumière les logiques d'expansion, les modèles de croissance, ainsi que les enjeux liés à la rentabilité et à la gestion des ressources financières.

6.1. Logiques de spécialisation et stratégies industrielles

Dans le paysage pharmaceutique algérien, les entreprises de premier plan, à l'image de Hikma Pharma Algeria, El Kendi, ou Merinal, se distinguent par une approche de spécialisation thérapeutique. Elles orientent stratégiquement leurs ressources vers des domaines où la demande est particulièrement élevée. On retrouve parmi ces segments les anti-inflammatoires, les antibiotiques, les traitements cardiovasculaires et les antidiabétiques. Cette focalisation

ciblée leur permet non seulement de réaliser des économies d'échelle significatives, mais aussi de renforcer et de diversifier efficacement leur portefeuille de produits existant.

Parallèlement, d'autres acteurs du marché, tels que Biogalenic et les Laboratoires Beker, adoptent une stratégie différente, misant sur la diversification horizontale. Leur objectif est d'élargir leur éventail de formes galéniques disponibles, allant des comprimés aux sirops et aux injectables. En outre, ces entreprises explorent activement des marchés de niche prometteurs, incluant les compléments alimentaires, les cosmétiques à visée thérapeutique et les dispositifs médicaux, cherchant ainsi à capter de nouvelles opportunités de croissance.

6.2. Partenariats stratégiques et transfert de technologie

De nombreuses entreprises locales du secteur pharmaceutique, à l'instar de Sidal-Pfizer Manufacturing et AstraZeneca Al Djazaïr, ont choisi de forger des alliances stratégiques avec des groupes internationaux. Ces partenariats sont conçus pour apporter plusieurs avantages clés : l'acquisition de savoir-faire avancés, l'accès à des molécules innovantes, et la possibilité de produire sous licence. Un aspect crucial de ces collaborations est le respect de la réglementation locale, qui impose un taux d'intégration croissant dans la production.

Un élément fondamental de ces alliances réside dans l'obtention des certifications internationales, notamment les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF ou GMP) et les normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Ces certifications sont indispensables pour deux raisons principales. Premièrement, les BPF garantissent que la production locale adhère aux standards de qualité et de sécurité internationaux, assurant ainsi la conformité des médicaments. Deuxièmement, les certifications ISO valident la mise en place de systèmes de management de la qualité robustes et reconnus globalement.

En substance, la finalité de ces certifications dans le cadre de ces partenariats est double : elles valident la qualité et la conformité des produits fabriqués localement par rapport aux normes mondiales, et elles facilitent considérablement l'accès aux marchés d'exportation, en particulier vers l'Afrique et l'Asie, où ces accréditations sont souvent une exigence incontournable. Ainsi, ces certifications agissent comme un véritable passeport international pour les produits, renforçant la compétitivité et la crédibilité des acteurs algériens sur la scène mondiale.

6.3. Équilibre financier et rentabilité

Bien que la rentabilité nette et la capacité d'autofinancement varient considérablement entre les diverses entités du secteur pharmaceutique, on observe une distinction claire. Les grandes entreprises, comme Hikma ou El Kendi, tirent parti d'un effet volume avantageux. Cette échelle

de production leur permet d'amortir efficacement leurs charges fixes, se traduisant par des marges bénéficiaires plus substantielles, estimées en moyenne entre 15 et 20 % pour ces groupes. Ces chiffres sont basés sur des analyses sectorielles des entreprises pharmaceutiques leaders en Algérie.

Inversement, certaines petites et moyennes entreprises (PME) du secteur, comme Pharma Invest ou les Laboratoires Salem, affichent des marges plus restreintes. Cette situation s'explique souvent par des coûts d'approvisionnement élevés, une faible capacité de négociation face aux distributeurs, ou un sous-investissement dans la recherche et l'innovation. Ces observations sont issues de rapports d'évaluation de la performance des PME du secteur pharmaceutique algérien. Ces facteurs limitent leur capacité à générer des profits aussi confortables que les acteurs majeurs.

6.4. Contraintes de financement et accès au crédit

L'un des obstacles majeurs à l'expansion reste l'accès au financement bancaire. Plusieurs entreprises, notamment les plus récentes, peinent à obtenir des lignes de crédit suffisantes pour financer l'extension de leur capacité de production ou le lancement de nouveaux produits. Ce contexte limite leur croissance organique et les pousse à rechercher des levées de fonds privées ou à initier des joint-ventures avec des partenaires techniques.

6.5. Perspectives d'exportation et potentiel régional

Sur le plan stratégique, la conquête de marchés régionaux constitue un axe de développement majeur. Les entreprises dotées d'unités certifiées et de prix compétitifs envisagent d'exporter vers les pays du Sahel, d'Afrique de l'Ouest et de la Méditerranée. Saidal, grâce à son statut public et ses infrastructures historiques, pourrait jouer un rôle de catalyseur dans une stratégie nationale d'exportation pharmaceutique.

Cependant, pour que cette ambition se concrétise, des mesures de soutien devront être renforcées, notamment en matière de facilitation douanière, d'accords sanitaires bilatéraux et d'appui à la normalisation technique des produits.

Tableau 3 : Synthèse d'analyse stratégique et financière du secteur pharmaceutique en Algérie

Volet analysé	Points structurants
Spécialisation et stratégies industrielles	Focalisation thérapeutique ciblée Diversification des formes galéniques Positionnement sur segments porteurs Coopération technologique externe
Partenariats stratégiques et transfert de technologie	Production sous licence Certification qualité internationale Effet volume favorable aux grandes structures
Rentabilité et structure financière	Fragilité financière des PME Écarts de marge notables Difficultés d'accès au crédit bancaire
Accès au financement	Recherche d'investissements alternatifs Blocages à la croissance organique Ouverture vers les marchés africains
Exportation et rayonnement régional	Enjeux logistiques et réglementaires Besoin d'accompagnement public

Source : Tableau élaboré par nos soins

7. Analyse des risques économiques et réglementaires

Malgré une dynamique de croissance soutenue, le secteur pharmaceutique en Algérie est exposé à plusieurs risques qui peuvent freiner sa consolidation et sa compétitivité. Ces risques, à la fois économiques et réglementaires, exigent des mesures d'anticipation et de pilotage rigoureux de la part des acteurs industriels.

7.1. Risque de dépendance aux importations de matières premières

La majorité des entreprises pharmaceutiques locales importent entre 85 % et 95 % de leurs matières premières (principes actifs, excipients, emballages primaires). Cette forte dépendance expose les groupes à des variations des taux de change, à la hausse des coûts logistiques et aux perturbations d'approvisionnement, comme observé durant la pandémie de COVID-19.

Exemple : En N, plusieurs laboratoires ont subi des retards de production de 2 à 4 semaines à cause du blocage des flux en provenance d'Inde et de Chine, deux fournisseurs clés.

7.2. Risques liés à l'encadrement des prix

Le système de régulation des prix par l'État constitue un risque important pour la rentabilité des entreprises. La commission nationale de fixation des prix impose des plafonds tarifaires qui ne prennent pas toujours en compte les hausses des coûts de production. Cela limite les marges bénéficiaires, notamment pour les produits génériques à faible valeur ajoutée.

Exemple : Un antibiotique générique vendu à 120 DA par boîte peut générer une marge brute inférieure à 15 %, insuffisante pour amortir les coûts fixes chez les petits producteurs.

7.3. Instabilité des politiques publiques

Les politiques publiques dans le secteur pharmaceutique ont souvent manqué de stabilité à moyen terme. Des changements fréquents dans les critères d'agrément, les incitations fiscales, ou les conditions d'importation perturbent les plans d'investissement des industriels.

Exemple : En N-1, une modification soudaine du cahier des charges pour les autorisations de mise sur le marché (AMM) a conduit à la suspension temporaire de plus de 100 dossiers, retardant le lancement de nouveaux médicaments².

7.4. Bureaucratie administrative et lenteur des procédures

Les démarches liées à l'enregistrement des médicaments, à l'obtention des AMM ou à l'autorisation d'importation sont souvent longues et complexes, avec des délais pouvant

²L'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) est un permis réglementaire essentiel qui autorise la commercialisation et la distribution d'un produit pharmaceutique dans un pays donné. Elle est délivrée par les autorités de santé après examen approfondi d'un dossier prouvant la qualité, la sécurité et l'efficacité du médicament.

dépasser 12 à 18 mois pour certaines molécules. Cela freine la réactivité commerciale des groupes et pénalise l'innovation.

Exemple : Un laboratoire souhaitant introduire une nouvelle molécule contre l'hypertension devra attendre en moyenne 14 mois avant de pouvoir la commercialiser localement.

7.5. Risques liés à la réglementation sanitaire et aux normes de qualité

Les exigences en matière de bonnes pratiques de fabrication (BPF), de traçabilité et de contrôle qualité se sont renforcées. Bien qu'elles soient nécessaires pour garantir la sécurité des patients, ces normes représentent un investissement lourd pour les entreprises de taille moyenne, qui peinent à mettre à niveau leurs installations.

Certaines unités sont même menacées de fermeture en cas de non-conformité aux exigences imposées par l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques (ANPP).

7.6. Risque de concentration du marché

La tendance à la concentration des parts de marché autour de quelques grands groupes (Hikma, El Kendi, Saidal) fragilise les petites structures indépendantes, qui subissent une pression concurrentielle accrue. Cette situation peut engendrer un déséquilibre du tissu industriel local et limiter la diversité des produits proposés.

• Enjeux managériaux

Face à ces risques, les groupes pharmaceutiques doivent adopter une gouvernance économique souple, combinant :

- une gestion prévisionnelle des flux d'importation,
- une optimisation des coûts fixes et logistiques,
- une veille réglementaire permanente,
- et une stratégie de développement de filières locales pour réduire la dépendance aux importations (ex. : incitations à produire des principes actifs localement)

Tableau. 4 : Synthèse des risques économiques et réglementaires dans le secteur pharmaceutique en Algérie

Catégorie de risque	Effets observés / attendus
Dépendance aux importations	Sensibilité aux variations des taux de change Tensions logistiques Retards de production Érosion des marges
Régulation des prix	Difficultés pour les produits à faible valeur ajoutée Retrait possible de certains médicaments Incertitude stratégique
Instabilité des politiques publiques	Ralentissement des investissements Gel des projets de développement

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 4 : Synthèse des risques économiques et réglementaires dans le secteur pharmaceutique en Algérie (suite)

Catégorie de risque	Effets observés / attendus
Lenteur administrative	Délai de mise sur le marché Manque de réactivité commerciale Frein à l'innovation
Exigences réglementaires renforcées	Charges techniques importantes Difficulté de mise à niveau pour les PME Risque de suspension d'activité
Concentration du marché	Déséquilibre concurrentiel Affaiblissement des structures indépendantes Réduction de la diversité industrielle

Source : Tableau élaboré par nos soins

8. Plan stratégique face aux risques économiques et réglementaires

Face aux tensions économiques et aux exigences réglementaires croissantes qui caractérisent le secteur pharmaceutique en Algérie, un groupe pharmaceutique local doit adopter une démarche stratégique proactive et structurée. Cette stratégie vise à renforcer sa résilience, sécuriser ses approvisionnements, optimiser ses coûts et améliorer sa conformité, tout en maintenant sa compétitivité sur le marché national.

8.1. Sécurisation des approvisionnements et promotion de l'intégration locale

Afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers de matières premières, le groupe envisage une politique de localisation progressive de certains intrants essentiels. L'objectif est d'atteindre 30 % d'approvisionnements locaux à moyen terme. Cette ambition passe par le développement de partenariats industriels avec des fournisseurs nationaux, la participation à des projets communs de production d'excipients, et l'initiation d'un programme d'investissement ciblé dans la fabrication de principes actifs au niveau national.

8.2. Rationalisation de la logistique et maîtrise du coût de revient

Dans un contexte de hausse des coûts de transport et de stockage, le groupe projette une réorganisation de sa chaîne logistique. Cette démarche inclut la centralisation de ses dépôts, la suppression des redondances régionales, et l'intégration d'un système numérique de gestion des stocks. À travers ces leviers, une réduction de 10 % des coûts logistiques est visée d'ici deux ans. De plus, une renégociation des contrats avec les transporteurs spécialisés permettra de sécuriser les délais de livraison et d'améliorer le service client.

8.3. Renforcement de la conformité réglementaire et anticipation des évolutions

Face à la complexité croissante du cadre réglementaire, le groupe mettra en place une cellule de veille dédiée à la réglementation pharmaceutique. Cette cellule assurera une surveillance continue des nouvelles directives émanant de l'Agence nationale des produits pharmaceutiques (ANPP), facilitera l'actualisation des dossiers d'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM), et pilotera les actions de mise en conformité des sites de production. Des outils digitaux de gestion documentaire seront également déployés pour raccourcir les délais de traitement.

8.4. Diversification de la gamme et positionnement sur les segments stratégiques

Pour pallier les risques liés à la saturation de certains segments thérapeutiques et à la dépendance à un portefeuille restreint, le groupe engagera un programme de diversification. Il prévoit l'introduction de six nouvelles références dans les domaines des pathologies chroniques et des compléments nutritionnels. Parallèlement, des accords de transfert de technologie seront

explorés avec des laboratoires étrangers pour accélérer l'accès à des produits innovants. Un comité dédié à la recherche appliquée sera constitué pour identifier les niches à potentiel.

8.5. Renforcement de la gouvernance et de la performance financière

La soutenabilité des investissements futurs impose une amélioration de la rentabilité et de la gestion financière du groupe. Celui-ci s'engage à rationaliser son portefeuille produits en retirant les spécialités à faible valeur ajoutée, à développer un système de pilotage par indicateurs (coût, délai, qualité, rentabilité), et à mettre en place un reporting interne trimestriel. Une démarche de notation financière sera également lancée auprès d'un cabinet externe pour renforcer la transparence et faciliter les levées de fonds.

Tableau. 5 : Synthèse sut le plan stratégique face aux risques économiques et réglementaires

Axe stratégique	Objectif visé	Leviers d'action mobilisés
Intégration locale des approvisionnements	Réduire la dépendance aux importations	Partenariats industriels nationaux Projets de co-production d'excipients Investissements dans les principes actifs
Rationalisation logistique et coût de revient	Alléger les charges opérationnelles	Centralisation des dépôts Digitalisation de la gestion des stocks Renégociation des contrats transport
Conformité réglementaire et veille sectorielle	Répondre aux évolutions réglementaires	Cellule de veille dédiée Mise à jour des dossiers AMM Outils numériques de gestion documentaire
Diversification et positionnement stratégique	Élargir le portefeuille et capter de nouveaux segments	Nouvelles références en pathologies ciblées Accords de transfert de technologie Comité dédié à la R et D appliquée
Gouvernance et performance financière	Améliorer la rentabilité et la transparence	Retrait des produits non rentables Pilotage par indicateurs Notation financière externe

Source : Tableau élaboré par nos soins

Section 2 : Les principaux défis de développement et de compétitivité

Introduction

Malgré les avancées réalisées dans le développement de la production pharmaceutique locale, le secteur en Algérie se trouve aujourd'hui à un tournant décisif. Si des progrès notables ont été accomplis, notamment en matière de couverture des besoins nationaux et de structuration industrielle, de nombreux obstacles freinent encore l'émergence d'un écosystème pharmaceutique capable de répondre aux exigences actuelles du marché et de l'innovation. Les enjeux à relever concernent plusieurs aspects interdépendants : la structuration des chaînes de valeur, la modernisation des outils de production, l'encadrement réglementaire, ainsi que la disponibilité des compétences adaptées. Identifier et comprendre ces défis constitue une étape essentielle pour orienter les politiques publiques et les choix stratégiques des acteurs du secteur.

1. Forte dépendance aux intrants importés

L'un des principaux freins à l'ancrage industriel du secteur pharmaceutique en Algérie réside dans l'absence de maîtrise des composantes essentielles à la fabrication des médicaments, ce qui rend l'appareil productif vulnérable aux aléas extérieurs³.

1.1. Une production sous dépendance extérieure

L'industrie pharmaceutique locale repose en grande partie sur l'importation de composants essentiels. Les substances actives, les excipients et les matériaux de conditionnement sont principalement acquis auprès de fournisseurs situés en Inde, en Chine et en Europe. Cette configuration expose les producteurs nationaux à des aléas externes, rendant la continuité de la fabrication incertaine.

1.2. Instabilités dans les circuits d'approvisionnement

La livraison des intrants dépend de facteurs multiples : délais imprévus, fluctuations tarifaires ou limitations à l'export décidées par les pays fournisseurs. Ces éléments compromettent la régularité des cycles de production, notamment pour les traitements les plus demandés, et empêchent toute planification fiable à moyen terme.

1.3. Impact économique et industriel

Le recours systématique à l'importation génère des charges importantes. Outre le coût d'acquisition, les frais liés au transport et aux formalités douanières pèsent lourdement sur les marges des fabricants. L'absence d'une base industrielle nationale capable de fournir des produits intermédiaires limite fortement les capacités d'ajustement du secteur.

1.4. Fragilité face aux chocs extérieurs

Lors d'événements mondiaux imprévus - épidémies, tensions commerciales ou restrictions réglementaires -, les sites de production locaux peinent à maintenir leur activité. Cette situation révèle une insuffisance en matière d'infrastructure technique et de ressources stratégiques, réduisant la réactivité du secteur face à des besoins urgents.

1.5. Vers une structuration plus solide

Pour sortir de cette dépendance, plusieurs axes peuvent être envisagés : relocaliser la fabrication de matières premières, développer un tissu industriel en amont, et encourager les coopérations entre acteurs scientifiques et industriels. Ces initiatives contribueraient à renforcer la résilience du secteur et à garantir une disponibilité constante des traitements.

³ Ministère de l'Industrie pharmaceutique, Rapport sectoriel 2023.

Ce constat pose une question essentielle : comment articuler un plan d'action efficace pour installer une chaîne d'approvisionnement plus territorialisée, capable de répondre durablement aux besoins sanitaires de la population ?

2. Faiblesse de la recherche industrielle

Malgré l'essor progressif de la production pharmaceutique en Algérie, la recherche appliquée reste peu développée et ne constitue pas un levier structurant pour l'évolution du secteur. Cette situation limite les perspectives d'innovation et de montée en compétence des opérateurs nationaux⁴.

2.1. Une recherche reléguée au second plan

La plupart des entreprises pharmaceutiques nationales se consacrent principalement à la reproduction de médicaments déjà existants, délaissant la création de nouvelles molécules ou l'ajustement de méthodes de fabrication particulières. La recherche, souvent absente des activités internes, est vue comme une dépense plutôt qu'un levier de progression sur le moyen terme.

2.2. Peu d'initiatives en matière de produits biologiques et de procédés avancés

Peu d'entreprises s'investissent dans la conception de biosimilaires, de médicaments issus des biotechnologies ou dans la modification de traitements complexes. L'absence de cellules de veille technologique et de plateformes d'expérimentation diminue la capacité de ce secteur à rester au fait des avancées scientifiques mondiales.

2.3. Une collaboration restreinte avec le monde universitaire

Les passerelles entre les entités industrielles et les institutions d'enseignement supérieur manquent de structure. Les accords de coopération sont rares et souvent ponctuels. Ce manque de concertation empêche l'élaboration de programmes de recherche orientés, qui répondraient aux besoins concrets de l'industrie.

2.4. Obstacles à l'établissement d'un environnement de recherche

La situation actuelle ne facilite pas l'émergence d'un cadre scientifique apte à stimuler un mouvement d'innovation. Le manque de financements dédiés, la pénurie de chercheurs spécialisés en pharmacie et l'absence d'infrastructures communes freinent les découvertes potentielles.

⁴ Ait Kaci A., *Innovation et développement industriel pharmaceutique en Algérie*, Revue Maghrébine de l'Économie, 2022.

2.5. La nécessité de consolider les compétences internes

Pour que le secteur puisse franchir une nouvelle étape, il est impératif d'intégrer progressivement des activités de recherche, de soutenir les projets de développement de formules locales et de tirer parti des résultats issus de la recherche universitaire. Connecter les compétences du pays favoriserait un élan de transformation industrielle plus profondément ancré dans la nouveauté.

Tableau. 1 : Synthèse sur facteurs limitant la recherche industrielle dans le secteur pharmaceutique algérien

Aspect analysé	Constat principal	Facteurs bloquants identifiés
Recherche reléguée au second plan	Priorité donnée à la production de génériques	Absence de stratégie interne de recherche
Faible engagement en biotechnologies	Manque d'initiatives dans les biosimilaires et les procédés complexes	Recherche perçue comme un coût
Collaboration universitaire limitée	Faibles interactions avec les institutions académiques	Défaut de veille technologique
Cadre peu favorable à la recherche	Environnement national peu structurant pour l'innovation	Absence de plateformes expérimentales
Besoin de consolidation des compétences	Nécessité d'intégrer la recherche pour soutenir le développement industriel	Rareté des partenariats durables
		Manque de dispositifs de coordination recherche-industrie
		Insuffisance de financements
		Carence en chercheurs spécialisés
		Pénurie d'infrastructures
		Faible valorisation des résultats scientifiques
		Cloisonnement entre industrie et université

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces éléments mettent en évidence les lacunes de l'industrie nationale en matière d'innovation. *Comment pourrait-on concrètement encourager une culture de la recherche et du développement au sein de ces entreprises, et renforcer les liens avec le monde académique ?*

3. La conformité aux standards de fabrication : un parcours inégal

Tous les acteurs du secteur n'adhèrent pas aux mêmes degrés de conformité aux normes techniques, notamment les bonnes pratiques de fabrication (BPF). Certaines unités de production ne respectent pas toujours les exigences concernant l'hygiène, le suivi des produits ou le contrôle des méthodes, ce qui limite leur acceptation au-delà des frontières nationales.

3.1. Des systèmes de qualité et de surveillance à consolider

Les mécanismes de vérification de la qualité, d'examen interne ou de surveillance des médicaments ne sont pas toujours mis en place de manière systématique. Cela compromet la fiabilité des produits disponibles sur le marché et affecte la confiance des médecins, des patients et des partenaires internationaux. L'absence d'outils de suivi à long terme freine également l'amélioration constante des méthodes de travail.

3.2. Manque de structures nationales reconnues mondialement

Le cadre institutionnel ne comprend pas d'organismes habilités à fournir des certifications valides sur la scène internationale. Cette absence représente un obstacle pour les fabricants qui aspirent à participer à des appels d'offres internationaux ou à entrer sur des marchés réglementés.

3.3. Conséquences sur les perspectives d'exportation

Les entreprises pharmaceutiques qui souhaitent se développer au-delà du marché national doivent souvent faire appel à des évaluations étrangères ou obtenir des certifications coûteuses à l'étranger. Cela prolonge les délais de mise en conformité et accroît les charges fixes, diminuant ainsi leur pouvoir de compétition à l'export.

3.4. Voies pour une adaptation nécessaire

Pour faire face à cette situation, il est possible de développer progressivement les capacités nationales de certification, de généraliser les évaluations internes et de perfectionner les équipes en matière de conformité. Cette démarche permettrait aux fabricants algériens de se positionner plus favorablement sur les marchés extérieurs, tout en renforçant leur crédibilité au niveau national.

Tableau. 2 : Synthèse sur les enjeux liés à la conformité aux standards de fabrication dans l'industrie pharmaceutique algérienne

Volet abordé	Constat principal	Freins identifiés
<p>Systèmes qualité et surveillance</p> <p>Absence de structures certifiantes reconnues</p> <p>Impact sur l'exportation</p> <p>Perspectives d'adaptation</p>	<p>Pratiques de contrôle et de suivi inégalement appliquées</p> <p>Manque d'organismes nationaux accrédités au niveau international</p> <p>Dépendance aux organismes étrangers pour accéder aux marchés internationaux</p> <p>Nécessité de renforcer les capacités locales et les compétences réglementaires</p>	<p>Faible systématisation des audits internes</p> <p>Absence d'outils de traçabilité durable</p> <p>Impossibilité de délivrer des certifications exportables</p> <p>Dépendance à l'évaluation externe</p> <p>Coûts élevés de certification</p> <p>Délais prolongés de mise en conformité</p> <p>Manque de personnel qualifié en conformité</p> <p>Faible recours aux audits internes réguliers</p>

Source : Tableau élaboré par nos soins

Comment ces efforts pourraient-ils transformer concrètement la perception et la compétitivité des produits pharmaceutiques algériens à l'échelle internationale ?

4. Exportations limitées et absence de stratégie régionale

L'exportation de médicaments produits localement représente une part marginale de l'activité industrielle en Algérie. Pourtant, le potentiel de développement existe, notamment sur les marchés voisins. Cette faiblesse résulte de multiples blocages qui freinent l'internationalisation du secteur⁵.

4.1. Une faible présence à l'international

Actuellement, seulement 3 % de la production est expédiée à l'étranger. Cette proportion montre que l'activité est très concentrée sur le marché intérieur, ce qui rend difficile de faire de la production un levier d'influence économique dans la région.

4.2. Des entraves logistiques et des coûts additionnels

Les coûts de transport, le manque d'installations adaptées à l'export (ports, centres de conditionnement), ainsi que les délais de transit rendent les produits destinés à l'Afrique subsaharienne ou au Maghreb moins compétitifs en termes de prix. De plus, l'absence de réseaux commerciaux bien établis fragilise la constance des échanges.

4.3. Des obstacles réglementaires et un manque de reconnaissance internationale

Les fabricants rencontrent des difficultés dues à une méconnaissance des exigences légales et sanitaires propres à chaque pays visé. Le fait que les autorisations délivrées par les autorités algériennes ne soient pas reconnues automatiquement complique l'enregistrement des médicaments à l'étranger. Ceci rallonge les processus d'accès aux marchés et freine l'établissement commercial.

4.4. Des marchés africains sous-exploités

Malgré une demande en croissance en Afrique, l'industrie pharmaceutique algérienne peine à faire connaître ses produits. Le manque de prospection ciblée, d'études de marché et de partenariats avec des distributeurs locaux contribue à cette absence de visibilité dans des zones pourtant géographiquement proches.

4.5. Un cadre public non adapté à l'exportation

L'État n'a pas encore mis en place de mesures d'accompagnement spécifiques pour les entreprises désireuses d'exporter leurs produits pharmaceutiques. L'absence d'incitations

⁵ OMS – Bureau régional Méditerranée orientale, 2023.

fiscales, de procédures douanières simplifiées et de soutien pour la participation aux salons internationaux limite l'essor des ambitions d'exportation.

4.6. Des pistes pour progresser

L'établissement d'une stratégie d'exportation claire, accompagnée d'un soutien institutionnel et logistique, pourrait permettre aux entreprises pharmaceutiques algériennes de se positionner sur des marchés prometteurs. Cela pourrait passer par la création de bureaux de représentation régionaux, la formation des équipes commerciales à l'international et le renforcement des collaborations bilatérales.

Tableau. 3 : Synthèse sur les freins à l'exportation dans le secteur pharmaceutique algérien

Volet analysé	Facteurs limitants
Faible présence à l'international	Concentration sur le marché intérieur
Contraintes logistiques	Absence d'ancrage régional
Barrières réglementaires externes	Infrastructures limitées
Marchés africains peu exploités	Absence de réseaux commerciaux consolidés
Cadre institutionnel peu incitatif	Non-reconnaissance des autorisations locales
Pistes d'amélioration	Manque de maîtrise des normes ciblées
	Défaut de prospection
	Absence de relais commerciaux ou de partenaires distributeurs
	Manque d'incitations fiscales
	Complexité douanière
	Peu de soutien promotionnel
	Bureaux régionaux
	Équipes formées à l'export
	Coopération bilatérale renforcée

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces défis mettent en évidence le besoin de l'industrie pharmaceutique algérienne de se tourner davantage vers l'international. Quelles actions prioritaires pourraient être envisagées pour débloquer ces freins et stimuler une présence plus affirmée sur les marchés étrangers ?

5. Instabilité du cadre réglementaire

La stabilité des règles encadrant le secteur pharmaceutique constitue un levier essentiel pour encourager l'investissement et structurer l'activité industrielle. En Algérie, la succession de réformes et la fréquence des changements juridiques posent un véritable défi à la planification stratégique des opérateurs.

5.1. Des ajustements fréquents dans les règles

Les règles concernant l'enregistrement, l'autorisation de vente et le contrôle qualité des médicaments changent régulièrement. Si ces modifications montrent une volonté d'adaptation, elles peuvent, si elles ne sont pas bien anticipées, créer de l'incertitude. Cette situation contraint les entreprises à revoir souvent leurs méthodes, ce qui retarde la mise sur le marché de nouveaux produits.

5.2. Un manque de clarté pour les investissements

Les décisions d'investissement dans le secteur pharmaceutique, comme la construction d'usines ou la création de nouvelles gammes de médicaments, demandent une certaine stabilité des règles. Cependant, l'incertitude quant à l'application de certaines normes ou la modification soudaine des critères d'évaluation perturbe la continuité des projets, surtout pour les petites et moyennes entreprises.

5.3. Des procédures administratives complexes

La quantité de documents exigés, le nombre important d'interlocuteurs administratifs et les délais imprévisibles ralentissent la progression de l'industrie. Plusieurs acteurs du secteur mentionnent des parcours longs et peu transparents pour obtenir les autorisations nécessaires à la fabrication ou à la vente d'un médicament.

5.4. Des répercussions sur l'innovation locale

Le développement de nouveaux produits ou l'adaptation de formules existantes rencontrent des processus réglementaires qui ne prennent pas toujours en compte les particularités de la recherche appliquée. Cela freine les initiatives de développement de formes pharmaceutiques ou d'innovation thérapeutique menées par les laboratoires nationaux.

5.5. L'importance d'une réglementation plus stable

Pour établir un cadre plus prévisible, une mise en cohérence des textes, accompagnée de guides d'application clairs, pourrait apaiser les acteurs du secteur. Un calendrier de mise en œuvre progressif et élaboré en concertation avec les entreprises permettrait également d'éviter les perturbations dans les chaînes de fabrication.

Tableau. 4 : Synthèse sur les effets de l'instabilité réglementaire sur le secteur pharmaceutique algérien

Volet analysé	Facteurs limitants
Ajustements fréquents des règles	Changements non anticipés Retards dans les lancements Révision régulière des méthodes Normes mouvantes
Manque de clarté pour l'investissement	Absence de visibilité sur les critères d'évaluation Risque pour les PME
Complexité administrative	Multiplicité des documents Délai de traitement imprévisible Faible lisibilité des procédures
Impact sur l'innovation locale	Inadéquation du cadre avec la recherche appliquée Obstacles à l'enregistrement de produits innovants
Nécessité de stabilisation réglementaire	Absence de guides d'application Manque de concertation Perturbations dans la planification industrielle

Source : Tableau élaboré par nos soins

Comment une telle consolidation réglementaire pourrait-elle transformer la capacité de l'industrie pharmaceutique algérienne à investir et à innover ?

6. Manque de coordination intersectorielle

Le développement du secteur pharmaceutique ne peut se limiter à la seule sphère industrielle : il dépend également d'une articulation efficace entre les différentes institutions publiques concernées. Cependant, l'absence de synergie entre les acteurs institutionnels freine l'émergence de projets cohérents et durables.

6.1. Une direction institutionnelle dispersée

Plusieurs départements ministériels exercent des responsabilités dans la direction du secteur pharmaceutique. Le Ministère de la Santé s'occupe de la politique des médicaments, celui de l'Industrie des investissements productifs, l'Enseignement supérieur de la formation et de la recherche, et les Finances des encouragements fiscaux. Cependant, l'absence d'une autorité unique pour coordonner ces actions rend difficile une approche cohésive. Les projets sont souvent mis en œuvre de manière isolée, sans une vision d'ensemble ou une orientation stratégique commune.

6.2. Impact sur la logique des actions publiques

Cette répartition des décisions entraîne parfois des mesures qui se contredisent ou qui sont mal synchronisées. Par exemple, des programmes visant à soutenir la production peuvent être entravés par des règles sanitaires inadaptées, ou des initiatives de formation peuvent ne pas porter leurs fruits faute de lien avec les besoins réels des entreprises. Ce manque de concertation nuit à la constance des orientations pour le secteur.

6.3. Des collaborations public-privé peu établies

Les tentatives de coopération entre l'État et les entreprises privées restent rares, que ce soit pour la production, la recherche ou la logistique. Les projets de partenariat entre le public et le privé sont pénalisés par le manque de mécanismes clairs, de procédures simplifiées et de systèmes de suivi. Ce vide institutionnel empêche le développement de solutions partagées pour des enjeux qui pourtant concernent tout le monde.

6.4. L'impératif d'une vision unifiée

Pour dépasser ces obstacles, la mise en place d'une instance de coordination permanente pourrait être une solution. Celle-ci rassemblerait des représentants des ministères concernés, des acteurs de l'industrie, des chercheurs et des bailleurs de fonds. Une telle structure aiderait à

élaborer une vision commune, à identifier les priorités partagées et à encourager l'émergence de projets d'envergure sur le moyen terme.

Tableau. 5 : synthèse sur les limites de la coordination intersectorielle dans le développement pharmaceutique

Volet analysé	Facteurs limitants
Direction institutionnelle dispersée	Multiplicité des tutelles Absence d'un pilotage centralisé Projets mis en œuvre sans coordination
Incohérence des actions publiques	Mesures contradictoires Initiatives non alignées avec les besoins industriels Faible continuité des politiques Rareté des partenariats structurés
Coopération public-privé insuffisante	Absence de dispositifs de pilotage partagés Faiblesse du cadre juridique de collaboration Manque d'instance de concertation permanente
Absence de vision commune	Priorités non alignées Faible synergie entre acteurs institutionnels et industriels

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces points mettent en évidence qu'une refonte de la gouvernance est nécessaire pour l'industrie pharmaceutique algérienne. Comment une telle structure de coordination pourrait-elle concrètement transformer la capacité du pays à développer une politique pharmaceutique cohérente et à long terme ?

7. Déficit en compétences spécialisées

Le renforcement du tissu industriel pharmaceutique repose sur la disponibilité de profils qualifiés, adaptés aux exigences technologiques et réglementaires du secteur. Cependant, le manque de compétences dans certaines fonctions clés constitue un frein durable au développement.

7.1. Un écart entre l'enseignement et les exigences de l'industrie

Les programmes d'études universitaires et les formations techniques ne correspondent pas toujours aux besoins des entreprises. L'enseignement demeure souvent très théorique, sans lien direct avec les réalités de la production pharmaceutique. Ce décalage est particulièrement perceptible dans des spécialités comme la pharmacotechnie, le contrôle qualité avancé ou les procédés liés à la fabrication stérile. Dans ces domaines, les entreprises ont des difficultés à recruter localement.

7.2. Une formation continue peu développée

Les mécanismes de développement professionnel tout au long de la carrière sont peu présents. Les entreprises investissent rarement dans l'amélioration des compétences de leurs employés. Cela s'explique par un manque de mesures d'incitation ou de collaborations structurées avec les centres de formation. Cette situation entrave l'adaptation des salariés aux changements technologiques, aux nouvelles réglementations ou aux standards de fabrication.

7.3. La perte de talents qualifiés

Le secteur subit également le départ de professionnels expérimentés vers d'autres industries, souvent considérées comme plus attrayantes en termes de conditions de travail et de perspectives d'évolution. De plus, une partie des diplômés les plus compétents choisit de poursuivre sa carrière à l'étranger, ce qui aggrave le manque de personnel qualifié au niveau national.

7.4. Des implications pour la stabilité de l'industrie

Le nombre insuffisant de techniciens formés localement rend les projets d'investissement plus précaires et retarde le démarrage de nouvelles unités de production. Sans une consolidation des filières de formation et une meilleure coordination entre les acteurs publics et industriels, le secteur pharmaceutique aura du mal à établir une base de compétences apte à soutenir ses projets de développement.

Tableau. 6 : Synthèse sur le déficit en compétences spécialisées dans l'industrie pharmaceutique algérienne

Volet analysé	Facteurs limitants
Inadéquation formation-industrie	Programmes trop théoriques Absence de filières techniques ciblées Difficulté à recruter dans des spécialités critiques Manque d'incitations à la formation en entreprise
Faiblesse de la formation continue	Peu de partenariats avec les centres spécialisés Faible adaptation aux évolutions du secteur Départs vers d'autres secteurs plus attractifs
Fuite et reconversion des talents	Migration des profils expérimentés Manque de perspectives professionnelles locales Retard dans la mise en service de nouveaux projets
Risques pour la stabilité industrielle	Fragilité des ressources humaines techniques Dépendance à l'expertise extérieure

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces points mettent en évidence un besoin pressant de réformer la formation et de retenir les talents au sein de l'industrie pharmaceutique algérienne. Comment le secteur pourrait-il, concrètement, attirer et conserver les compétences nécessaires à son expansion et à sa modernisation ?

8. Accès difficile au financement industriel

Le développement d'une industrie pharmaceutique solide repose sur la capacité des entreprises à mobiliser des ressources financières pour investir, innover et s'adapter. Or, les acteurs du secteur rencontrent encore de nombreuses contraintes dans ce domaine.

8.1. Un accès restreint au financement bancaire

Les fabricants de médicaments, surtout les entreprises de taille moyenne ou les plus récentes, ont du mal à obtenir des prêts auprès des banques. Les conditions de garanties demandées, une compréhension limitée du secteur par les établissements bancaires et la perception de risques élevés découragent les demandes d'emprunt. Cela limite les possibilités d'accroître les capacités de fabrication, d'automatiser les méthodes ou de proposer une plus grande variété de produits.

8.2. Une utilisation limitée des aides publiques

Des programmes de soutien du gouvernement pour la recherche industrielle ou l'investissement dans la production existent, mais il est difficile d'y avoir accès. Les procédures administratives compliquées, le manque de conseils spécialisés pour préparer les dossiers, ou encore le manque d'informations sur les dispositifs disponibles réduisent leur utilisation. Ce décalage entre ce que l'État propose et les besoins des entreprises contribue à une sous-exploitation des ressources publiques.

8.3. L'absence d'intermédiaires financiers spécialisés

Le secteur pharmaceutique ne dispose pas encore de structures spécifiques pour faciliter les rencontres entre les porteurs de projets et les sources de financement. Ni les fonds d'investissement, ni les organismes de capital-risque ne sont suffisamment présents ou actifs dans ce domaine. L'absence de ces intermédiaires réduit les opportunités de trouver des capitaux, pourtant essentiels pour soutenir des projets à contenu technologique élevé.

8.4. Conséquences sur l'élan du secteur

Ces obstacles financiers freinent la modernisation des équipements de production, retardent les projets de recherche appliquée et limitent la capacité des entreprises locales à innover. Sans des outils de financement adaptés, la transformation structurelle du secteur reste incomplète, et les acteurs ont du mal à concurrencer sur les marchés régionaux ou à établir des collaborations stratégiques durables.

Tableau. 7 : Synthèse sur les contraintes liées au financement dans l'industrie pharmaceutique algérienne

Volet analysé	Facteurs limitants
Accès restreint au crédit bancaire	Garanties élevées exigées Méconnaissance du secteur par les banques Risque perçu comme élevé Procédures complexes
Faible recours aux aides publiques	Manque d'accompagnement administratif Faible diffusion des dispositifs existants Rareté des fonds d'investissement spécialisés
Absence d'intermédiaires financiers	Faible présence du capital-risque Manque de plateformes de mise en relation Blocage des projets d'innovation Retards dans la modernisation des équipements
Freins à la dynamique sectorielle	Difficultés à accéder aux marchés régionaux

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces points mettent en évidence un besoin pressant de réformer le financement de l'industrie pharmaceutique algérienne. Comment le pays pourrait-il, concrètement, mettre en place des mécanismes financiers qui répondent mieux aux besoins spécifiques de ce secteur ?

9. Analyse transversale des défis

Les tableaux mettent en relief une série de déséquilibres structurels et organisationnels qui freinent la consolidation du secteur pharmaceutique algérien. Chaque axe identifié révèle une composante essentielle du fonctionnement industriel, scientifique ou institutionnel qui nécessite une évolution pour renforcer la capacité du secteur à répondre aux attentes nationales et à s'insérer dans un environnement régional plus compétitif.

- Une dépendance critique aux intrants importés : La forte exposition du secteur aux marchés extérieurs pour ses matières premières fragilise sa continuité opérationnelle. Cette situation limite l'anticipation des ruptures d'approvisionnement, rend les coûts instables, et empêche la construction d'une chaîne de valeur complète à l'échelle nationale.
- Une recherche industrielle encore peu structurée : L'absence de stratégie claire en matière de développement scientifique prive le secteur de marges d'innovation. Le lien faible entre les laboratoires et les institutions académiques empêche le transfert de compétences et freine l'appropriation de nouvelles technologies.
- Des écarts dans l'application des standards internationaux : Les difficultés d'alignement sur les normes en vigueur à l'échelle mondiale créent des barrières à l'exportation et affaiblissent la confiance dans les produits locaux. L'absence d'un système national de certification reconnu à l'étranger limite les ambitions de projection au-delà des frontières.
- Une présence limitée sur les marchés extérieurs : La faiblesse des exportations s'explique par l'absence d'une stratégie dédiée, par des contraintes logistiques non résolues et par une reconnaissance réglementaire encore insuffisante. Le positionnement régional reste donc marginal malgré un potentiel de développement avéré.
- Une instabilité des règles du jeu : Les changements fréquents dans la réglementation, bien qu'ils traduisent une volonté de réforme, désorientent les acteurs économiques. L'adaptation aux nouvelles exigences demande des moyens, du temps et un accompagnement qui restent parfois absents.
- Une gouvernance éclatée : L'intervention de plusieurs ministères sans coordination réelle nuit à la cohérence des politiques publiques. Les projets transversaux, notamment ceux liés à l'innovation ou aux partenariats industriels, se heurtent à des lenteurs administratives et à un manque de lisibilité institutionnelle.

- Des ressources humaines sous-dimensionnées : La rareté des profils qualifiés dans des domaines de pointe empêche le secteur d'évoluer au rythme des transformations technologiques mondiales. Ce déficit fragilise la compétitivité des laboratoires nationaux et freine la maîtrise de procédés complexes.
- Des freins financiers persistants : Les obstacles à l'investissement ralentissent la modernisation des outils industriels et limitent les capacités à répondre à la demande intérieure ou à innover. Le système bancaire, peu familiarisé avec les spécificités du secteur, et la faible mobilisation des dispositifs publics réduisent les possibilités de financement.

Conclusion

L'analyse de l'industrie pharmaceutique en Algérie met en évidence un secteur en transition, tiraillé entre des dynamiques de structuration prometteuses et des obstacles persistants. L'écosystème est animé par une diversité d'acteurs publics et privés, dont les trajectoires révèlent des logiques différenciées selon les segments d'activité, le degré de spécialisation et les ambitions à l'export. Toutefois, cette richesse est entravée par plusieurs déséquilibres systémiques : dépendance forte aux intrants importés, déficit en recherche appliquée, manque de coordination institutionnelle, instabilité réglementaire, faiblesse du financement industriel et rareté des compétences spécialisées.

Ces défis ne relèvent pas seulement de contraintes techniques ou économiques : ils traduisent un besoin de gouvernance stratégique unifiée, d'infrastructures d'accompagnement cohérentes et de réformes convergentes entre les sphères industrielle, académique et publique. La consolidation de ce secteur passera par des actions ciblées telles que le renforcement de l'intégration locale, le développement d'outils de certification reconnus, la création de passerelles entre industrie et recherche, ainsi que la mobilisation de dispositifs financiers adaptés.

Face à l'évolution des normes internationales et à l'intensification de la concurrence régionale, l'Algérie dispose d'un potentiel réel pour faire émerger un pôle pharmaceutique compétitif. Cela nécessite toutefois une stratégie de long terme, portée par une volonté politique affirmée, des partenariats structurants et une mobilisation conjointe des leviers réglementaires, humains et logistiques. Ce chapitre souligne ainsi la nécessité de dépasser les approches fragmentées pour installer une dynamique de développement durable, équitable et orientée vers la souveraineté sanitaire nationale.

CHAPITRE 4 : L'INDUSTRIALISATION PAR SUBSTITUTION AUX IMPORTATIONS ET LE MODÈLE INDUSTRIEL ALGÉRIEN

Introduction

La stratégie d'Industrialisation par Substitution aux Importations (ISI) a été un levier essentiel pour les pays en développement au 20^e siècle, leur permettant de réduire leur dépendance vis-à-vis des produits étrangers et de stimuler la croissance économique. En Algérie, après l'indépendance, cette approche a été adoptée pour amorcer un processus d'industrialisation autonome et renforcer l'indépendance économique du pays. Le modèle industriel algérien s'est ainsi structuré autour de l'ISI, avec l'objectif de substituer les importations par des productions locales et de développer des secteurs industriels stratégiques tels que l'industrie pétrochimique, l'agroalimentaire et la métallurgie.

L'Algérie a mis en place des politiques de nationalisation des industries clés et d'investissements publics massifs pour construire des infrastructures industrielles et encourager les investissements locaux.

L'accent a été mis sur la création d'entreprises publiques et la diversification des productions industrielles afin de réduire la vulnérabilité aux fluctuations des prix des matières premières.

Cependant, malgré des résultats positifs au début, ce modèle a rencontré plusieurs limites. Les industries locales se sont retrouvées confrontées à une faible compétitivité en raison du manque d'innovation, de la dépendance aux technologies étrangères et de l'inefficience des investissements publics. De plus, l'ISI n'a pas permis de créer une véritable dynamique de croissance durable, car elle s'est largement appuyée sur les recettes pétrolières, rendant l'économie vulnérable aux crises pétrolières.

L'objectif de cette analyse est de décortiquer les éléments de la stratégie d'ISI dans le contexte algérien et de les mettre en perspective avec l'évolution du modèle industriel du pays. Nous explorerons les mécanismes de mise en œuvre de l'ISI, ses succès, ses écueils et les enseignements tirés de l'expérience algérienne, en mettant en lumière les transformations économiques qu'elle a engendrées. Ce faisant, nous soulignerons l'évolution du modèle industriel algérien, en particulier la transition vers de nouveaux modèles économiques suite aux défis rencontrés par l'ISI.

Section 1 : Cadres conceptuel et historique de la stratégie de substitution aux importations

Introduction

L'ISI a émergé comme une réponse stratégique aux déséquilibres économiques persistants des pays en développement, fortement dépendants de l'exportation de matières premières. Ces pays se trouvaient confrontés à des prix volatils et souvent bas pour leurs ressources naturelles, tout en devant importer des biens manufacturés coûteux. Cette dynamique engendrait un déséquilibre commercial structurel, renforçant la dépendance économique vis-à-vis des pays industrialisés. L'ISI visait ainsi à rééquilibrer ces échanges en développant une industrie locale capable de produire les biens précédemment importés, afin de réduire cette vulnérabilité.

Au-delà de cette dimension économique, l'ISI s'inscrivait dans une volonté politique de renforcer l'autonomie nationale. En réduisant la dépendance vis-à-vis des puissances industrielles, les pays en développement cherchaient à accroître leur souveraineté économique, un objectif d'autant plus déterminant dans le contexte de la décolonisation. Par ailleurs, l'ISI plaçait l'industrialisation au centre du processus de développement économique, en considérant l'essor du secteur manufacturier comme un levier essentiel pour générer des emplois, stimuler la croissance et favoriser l'émergence d'une économie plus diversifiée et résiliente¹.

¹ Ecole Normale Supérieure de Lyon. (s.d.). ISI. Géo confluences. <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/industrialisation-par-substitution-aux-importations>
Les Yeux du Monde. (s.d.). Qu'est-ce qu'une industrialisation ? <https://lesyeux-du-monde.fr/ressources/13832/que-est-ce-quune-industrialisation/> Consulté le 28 janvier 202

1. Les pionniers de la stratégie de L'ISI une contribution majeure au développement économique

L'Industrialisation par Substitution aux Importations (ISI) s'est imposée comme une stratégie de développement économique de premier plan, particulièrement pertinente pour les nations en quête d'autonomie industrielle. Cette approche fondamentale a été façonnée et enrichie par les travaux de plusieurs chercheurs et économistes visionnaires. Leurs contributions ont été essentielles, non seulement pour la conceptualisation de l'ISI, mais aussi pour l'analyse de ses mécanismes et de ses implications. Ce chapitre examinera en détail l'apport de ces pionniers, dont les idées ont marqué durablement le discours sur le développement économique et ont influencé les politiques industrielles de nombreux pays.

1.1. Raul Prebisch

RAÚL PREBISCH, économiste argentin et figure centrale de la pensée développementaliste du XXe siècle, a profondément influencé les orientations économiques des pays du Sud dans l'après-guerre. Son analyse repose sur une lecture critique du fonctionnement du commerce international, qu'il a jugé structurellement désavantageux pour les pays en développement. L'un des apports majeurs de Prebisch est sa théorie de la détérioration des termes de l'échange, formulée alors qu'il était directeur de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPAL)².

Selon lui, les économies périphériques, spécialisées dans l'exportation de matières premières, faisaient face à une évolution défavorable de leur commerce extérieur. Tandis que les produits manufacturés, majoritairement importés depuis les pays industrialisés, voyaient leurs prix augmenter ou se stabiliser, les matières premières exportées par les pays du Sud enregistraient une baisse tendancielle de leur valeur sur les marchés mondiaux. Cette dynamique conduisait à un appauvrissement relatif de ces économies, incapables de dégager des ressources suffisantes pour financer leur propre modernisation.

C'est dans ce contexte que Prebisch a plaidé pour une stratégie d'industrialisation nationale, comme moyen de briser la dépendance commerciale et technologique. Plutôt que de continuer à insérer leurs économies dans une division internationale du travail défavorable, les pays en développement devaient s'orienter vers la production locale de biens auparavant importés. Il

² CEPAL est l'acronyme de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. C'est une institution au sein de laquelle Raúl Prebisch, figure majeure de l'économie développementaliste du XXe siècle, a formulé sa théorie de la détérioration des termes de l'échange.

s'agissait d'établir une base industrielle capable de répondre à la demande intérieure, tout en réduisant les sorties de devises et en stimulant l'emploi urbain.

1.2. Gunnar Myrdal

GUNNAR MYRDAL, économiste suédois de renom, a apporté une perspective déterminante pour comprendre les dynamiques des pays à faible revenu, en s'éloignant des doctrines libérales. Sa réflexion met en avant l'idée que les disparités économiques ne se résolvent pas spontanément, mais s'accroissent par des processus cumulatifs.

Concernant l'ISI, MYRDAL a souligné le rôle central de l'État comme moteur indispensable pour inverser les tendances défavorables. Il a défendu l'importance de politiques coordonnées, incluant la formation, les infrastructures et une régulation active du tissu productif pour orienter le développement économique. Ses travaux ont directement influencé les stratégies adoptées dans plusieurs pays, notamment en Asie et en Amérique latine, qui ont misé sur la planification et le soutien direct à l'industrialisation locale, principes fondamentaux de l'ISI. Pour MYRDAL, le développement ne peut aboutir sans une volonté politique claire de transformation, privilégiant les réformes structurelles et l'orientation des ressources vers des secteurs porteurs pour briser les cycles de marginalisation économique.

1.3. Celso Furtado

CELSE FURTADO, un économiste brésilien influent, a offert une analyse approfondie de la stratégie d'ISI, en insistant sur ses modalités d'application spécifiques dans les pays du Sud. Pour lui, l'industrialisation dépassait une simple accumulation de capital pour devenir un projet de transformation qui exigeait une cohérence étroite entre les décisions économiques et les réalités sociales.

Il a notamment examiné le modèle industriel brésilien, soulignant qu'il reposait sur la protection du marché domestique, les incitations publiques et les investissements de l'État, des piliers de l'ISI. Toutefois, Furtado n'a pas ignoré les défis associés à cette approche, comme une forte dépendance vis-à-vis des importations de technologies et une fragmentation du tissu économique national.

Furtado a soutenu qu'une politique industrielle doit s'inscrire dans une vision de développement unifiée. Il a préconisé une démarche adaptée aux contextes locaux, fondée sur la planification, la cohérence institutionnelle et une action publique tenant compte des spécificités territoriales et sociales. Il a insisté sur l'importance de ne pas se limiter à une simple substitution de produits

importés, mais de renforcer les liens intersectoriels, de structurer la demande interne et d'encourager une participation élargie de la population à la production. En outre, il a mis en garde contre les risques d'un endettement extérieur excessif et de la dépendance technologique, qui peuvent compromettre la souveraineté économique. Sa pensée a ainsi éclairé les dimensions complexes et les défis de la mise en œuvre de l'ISI.

1.4. Albert Hirschman

ALBERT HIRSCHMAN, économiste américain, a introduit le concept de "croissance déséquilibrée", selon lequel l'investissement ciblé dans certains secteurs stratégiques peut provoquer un effet d'entraînement, favorisant le développement dans d'autres domaines de l'économie. Cette approche innovante met en évidence l'importance d'une allocation sélective des ressources pour dynamiser l'ensemble du processus de développement. Ses ouvrages majeurs, "La stratégie du développement économique" (1958) et "Développement et obstacles" (1963), ont exploré les mécanismes complexes qui sous-tendent la croissance économique, en soulignant les obstacles et en proposant des solutions pour les surmonter.

1.5. Hollis Chenery

HOLLIS CHENERY, économiste américain, a largement contribué à la modélisation du développement économique en appliquant des outils mathématiques et statistiques pour analyser la croissance et le changement structurel. Son approche a permis de mieux comprendre les dynamiques de transformation économique à travers l'utilisation de modèles quantitatifs. Ses travaux majeurs, "Patterns of Développement, 1950-1970" (1975), coécrit avec Moises Syrquin, et "Structural Change and Développement Policy" (1979), ont approfondi l'étude des trajectoires de développement, en explorant les relations entre la structure économique et les politiques de développement.

Ces chercheurs ont joué un rôle essentiel dans la formulation et la diffusion des idées liées à l'ISI. Leurs travaux ont influencé les politiques économiques de nombreux pays en développement, en particulier en Amérique latine, en Asie et en Afrique.

Il est important de noter que l'ISI a été critiquée pour ses limites, notamment le manque de compétitivité des industries protégées et la dépendance technologique. Cependant, elle a également permis à certains pays de développer leur industrie et de réduire leur dépendance vis-à-vis des importations.

En nous appuyant sur les contributions fondamentales des chercheurs et économistes pionniers de l'ISI, notre analyse approfondira les différents aspects de cette stratégie de développement, en explorant ses fondements théoriques, ses mécanismes de mise en œuvre, ses résultats contrastés et ses implications à long terme.

2. Objectifs : Une approche pour transformer les économies en développement

L'ISI constitue une approche stratégique visant à transformer l'économie des pays en développement. Elle repose sur des objectifs précis visant à réduire la dépendance extérieure tout en favorisant le développement industriel et économique.

2.1. Réduction de la dépendance économique : Un objectif stratégique fondamental

L'un des objectifs essentiels de la stratégie d'ISI est de réduire la dépendance économique des pays en développement vis-à-vis des importations, en particulier des biens manufacturés. En effet, ces pays, souvent spécialisés dans l'exportation de matières premières, se trouvent dans une position vulnérable face aux fluctuations du commerce international, L'ISI vise à transformer cette dynamique en développant une industrie locale compétitive capable de produire les biens jusqu'à importés, contribuant ainsi à une réorientation des flux économiques internes.

2.2. Construire une industrie locale compétitive

L'un des principaux leviers de l'ISI est la promotion de la production locale pour remplacer les importations. Cette substitution de produits étrangers par des biens fabriqués localement est conçue pour renforcer l'autonomie économique du pays. En limitant les importations, les nations cherchent à réduire les sorties de devises, qui sont des ressources limitées et cruciales pour leur développement. Ces ressources peuvent ainsi être redirigées vers des investissements nationaux, dans des secteurs clés comme les infrastructures, la recherche et le développement, ou la formation de la main-d'œuvre.

Cette transformation vise non seulement à renforcer la production locale, mais aussi à diversifier l'économie nationale. En construisant des industries locales capables de répondre à la demande intérieure, les pays en développement peuvent créer un environnement propice à la croissance, réduire leur vulnérabilité aux chocs externes et promouvoir une croissance économique durable.

2.3. Rééquilibrage de la balance commerciale

L'ISI permet également un rééquilibrage significatif de la balance commerciale. Les pays en développement, confrontés à un déficit commercial chronique, dépendent des importations pour satisfaire les besoins de consommation et de production. En produisant localement des biens qui

étaient autrefois importés, ces pays réduisent leur dépendance vis-à-vis des économies industrialisées. Ce processus permet d'alléger la pression sur la balance des paiements et de mieux contrôler les flux financiers entrant et sortant du pays.

Cette substitution vise également à limiter les effets négatifs de la volatilité des prix des matières premières. Les pays en développement, souvent consommateurs de biens manufacturés, se trouvent pris dans un cycle économique où leurs recettes d'exportation ne suffisent pas à couvrir leurs dépenses d'importation. En réduisant cette dépendance extérieure, l'ISI permet d'assurer une stabilité économique plus grande et de contribuer à l'autosuffisance.

2.4. Préservation des ressources financières nationales

Un des avantages stratégiques de l'ISI réside dans la préservation des ressources financières nationales. En limitant les sorties de devises, les pays peuvent conserver davantage de leur capital à l'intérieur du pays. Cet excédent financier peut alors être investi dans des secteurs qui favorisent une croissance interne soutenue, comme l'éducation, la recherche et développement, et l'infrastructure. Ainsi, l'ISI ne se contente pas de renforcer l'industrie, ~~mais~~ prépare le terrain pour une économie plus résiliente à long terme, capable de se défendre contre les fluctuations économiques mondiales.

2.5. Promotion de l'autosuffisance : Un levier stratégique pour la souveraineté économique

Un objectif clé de l'ISI est la promotion de l'autosuffisance économique, un concept central qui vise à réduire la dépendance des pays en développement vis-à-vis des marchés internationaux. En développant des industries nationales capables de produire localement les biens de consommation et les équipements industriels nécessaires, l'ISI cherche à offrir aux pays en développement un contrôle accru sur leurs économies, réduisant ainsi leur vulnérabilité aux fluctuations des marchés mondiaux.

- **Réduction de la dépendance externe**

La création d'industries locales vise à substituer les biens importés par des produits fabriqués sur place. Cela permet non seulement de réduire les coûts d'importation, mais aussi d'atténuer les risques associés aux changements de prix mondiaux, souvent volatils. En diversifiant la production nationale, les pays se protègent des impacts négatifs des chocs externes, comme les crises économiques mondiales ou les fluctuations des prix des matières premières. Cette démarche favorise également une plus grande stabilité économique interne, en réduisant l'exposition aux

aléas du commerce international, qui peuvent parfois déstabiliser les économies fragiles des pays en développement.

- **Renforcement de la souveraineté économique**

L'un des objectifs fondamentaux de l'ISI est de renforcer la souveraineté économique des nations. En étant moins dépendants des importations de biens manufacturés, les pays en développement peuvent mieux contrôler leur développement économique, en orientant les ressources disponibles vers des secteurs stratégiques. Ce contrôle accru leur permet de mieux négocier sur la scène internationale, en ayant plus de poids dans les relations commerciales et en évitant une trop grande soumission aux intérêts des pays industrialisés. Par exemple, la production nationale de biens essentiels, tels que les produits alimentaires, l'équipement industriel et les matériaux de construction, peut permettre aux pays de mieux répondre à leurs besoins internes sans se soumettre aux conditions imposées par des acteurs économiques extérieurs.

- **Création d'emplois et de nouvelles opportunités économiques**

La promotion de l'autosuffisance passe également par la création de nouvelles opportunités économiques, notamment par la génération d'emplois. En développant des industries locales, les pays en développement peuvent favoriser l'émergence de nouveaux secteurs économiques, allant de l'agro-industrie à la fabrication de biens d'équipement. Cela permet de stimuler l'activité économique nationale, en réduisant le chômage et en offrant aux travailleurs des opportunités d'emplois locaux. La production locale stimule également la demande pour des biens intermédiaires et des services, entraînant une croissance soutenue dans les secteurs associés.

- **Impacts à long terme sur l'économie nationale**

L'autosuffisance ne se limite pas à la production de biens de consommation immédiate. Elle inclut également la capacité à maîtriser les technologies nécessaires à la transformation et à l'industrialisation des ressources nationales. L'accroissement de la capacité locale à produire des biens et services en interne génère un effet multiplicateur, en augmentant la demande de main-d'œuvre spécialisée et en favorisant la montée en compétence de la population locale. A long terme, cette transformation permet de bâtir une économie plus robuste et plus résiliente, capable de répondre aux défis économiques internes et externes.

2.6. Développement de l'infrastructure industrielle : Pilier de la diversification économique

L'ISI repose également sur le développement d'un secteur industriel national robuste. Cet objectif englobe non seulement la construction d'infrastructures industrielles modernes, mais aussi la mise en place de formations techniques adaptées et l'investissement dans la recherche et le développement. En construisant un socle industriel solide, les pays en développement visent à stimuler une industrialisation diversifiée, limitant ainsi les risques associés à une dépendance excessive à quelques ressources naturelles.

- **Création d'infrastructures industrielles adaptées**

Le développement des infrastructures industrielles constitue la première étape de l'ISI. Les infrastructures adaptées, telles que les zones industrielles, les réseaux de transport efficaces, ainsi que les installations énergétiques fiables, sont cruciales pour soutenir la croissance du secteur manufacturier. En modernisant et en optimisant ces infrastructures, les pays en développement peuvent améliorer leur compétitivité industrielle, réduire les coûts de production et faciliter l'accès aux marchés. Les infrastructures jouent également un rôle clé dans l'attractivité des investissements étrangers, en permettant une meilleure intégration des industries locales dans les chaînes de valeur mondiales.

- **Formation des compétences techniques et humaines**

Le développement industriel ne peut se faire sans une main-d'œuvre qualifiée et compétente. L'ISI met l'accent sur la formation et le perfectionnement des compétences techniques, en particulier dans les secteurs de l'ingénierie, de la gestion industrielle et des technologies de production. Pour cela, des investissements dans l'éducation technique et la formation professionnelle sont nécessaires. Une main-d'œuvre qualifiée est un atout majeur pour l'industrialisation, car elle permet non seulement de renforcer la productivité, mais aussi de soutenir l'innovation et l'adoption de technologies de pointe. La formation d'experts locaux permet aux pays de se libérer de la dépendance envers les compétences étrangères, renforçant ainsi leur souveraineté économique.

- **Investissement dans la recherche et l'innovation**

L'un des leviers stratégiques de l'ISI est l'investissement dans la recherche et le développement (R et D), qui soutient la transformation des ressources locales en produits finis à plus forte valeur ajoutée. La R et D permet non seulement d'améliorer les processus de production, mais aussi de développer de nouvelles technologies adaptées aux besoins du pays. Cette approche stimule

l'innovation, rendant l'industrie nationale plus compétitive à l'échelle mondiale. En intégrant l'innovation dans le processus de développement industriel, les pays en développement peuvent diversifier leurs secteurs économiques, réduire leur dépendance aux ressources naturelles et ainsi amorcer une transition vers des économies plus diversifiées et plus résilientes.

- **Diversification et réduction des risques de dépendance**

Le développement d'une infrastructure industrielle solide et diversifiée permet aux pays de ne pas se limiter à une seule ressource ou un seul secteur économique. L'ISI encourage donc la diversification des activités industrielles, ce qui permet de diminuer les risques associés à une dépendance excessive à certaines matières premières ou à des secteurs vulnérables. Par exemple, en développant des industries locales dans des secteurs tels que l'agro-industrie, la métallurgie ou les technologies de l'information, un pays peut se prémunir contre les fluctuations des prix des matières premières ou des crises économiques externes. Cette diversification stimule également l'emploi et la croissance dans des secteurs variés, renforçant ainsi la stabilité économique.

2.7. Création d'emplois et stimulation de la croissance économique : Un levier pour l'insertion socio-économique

L'un des objectifs primordiaux de l'ISI est la création d'emplois durables dans le secteur manufacturier. En développant une base industrielle locale, cette stratégie cherche à répondre à la demande croissante d'opportunités d'emploi dans des sociétés souvent confrontées à un chômage élevé et à des conditions de vie précaires. L'industrialisation, en agissant comme un levier de croissance économique, génère également des effets positifs sur d'autres secteurs tels que les services, l'agriculture et les infrastructures, en instaurant une dynamique de développement à multiples facettes.

- **Création d'emplois durables dans le secteur manufacturier**

L'un des leviers principaux de l'ISI est la création d'emplois à grande échelle dans l'industrie. En implantant des unités de production locales et en développant des filières industrielles, les pays en développement peuvent absorber une partie significative de leur main-d'œuvre, souvent sous-employée ou informelle. Ces emplois dans le secteur manufacturier offrent non seulement une rémunération plus stable et des conditions de travail plus sécurisées, mais permettent aussi de renforcer les compétences techniques et professionnelles de la population active. L'accroissement du nombre d'emplois industriels engendre également un effet multiplicateur : les travailleurs

nouvellement employés contribuent à l'augmentation de la demande pour d'autres biens et services, créant ainsi un cercle vertueux de croissance.

- **Dynamisation des autres secteurs économiques**

L'industrialisation ne se limite pas à la création d'emplois dans le secteur manufacturier. Elle agit également comme un levier de développement pour d'autres secteurs économiques. Par exemple, le développement d'une industrie locale génère une demande accrue pour les matières premières agricoles, stimulant ainsi le secteur primaire. Les industries de transformation nécessitent des produits agricoles locaux, ce qui encourage une meilleure structuration de l'agriculture et renforce les liens entre l'industrie et l'agriculture. Par ailleurs, les industries locales requièrent des infrastructures (routes, énergie, transports), ce qui stimule les investissements dans les infrastructures publiques et génère des emplois dans ce domaine également.

De plus, l'émergence d'une base industrielle favorise le développement des services connexes, notamment ceux liés à la logistique, à la distribution et à la gestion des ressources humaines. Ces synergies entre secteurs créent un environnement propice à une croissance économique à la fois inclusive et durable.

- **Stimulation de la croissance économique à long terme**

L'ISI a également des effets à long terme sur la croissance économique. En réduisant les dépendances extérieures et en augmentant la production locale, les pays en développement peuvent améliorer leur balance commerciale et renforcer leur position économique. Une économie plus industrialisée bénéficie d'un meilleur pouvoir d'exportation, non seulement de matières premières, mais aussi de produits manufacturés à plus forte valeur ajoutée. La production locale permet de capter davantage de valeur au sein du pays et d'augmenter la productivité, en stimulant l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies. Ces gains de productivité se traduisent par une augmentation des revenus nationaux, une réduction de la pauvreté et une amélioration du niveau de vie.

2.8. Réduction des déséquilibres économiques :

Une stratégie de stabilisation interne La stratégie de l'ISI vise à corriger les déséquilibres économiques internes qui caractérisent souvent les pays en développement. Ces pays, largement dépendants des importations de biens manufacturés et des exportations de matières premières, sont particulièrement vulnérables aux fluctuations des marchés mondiaux. L'ISI propose de

transformer cette situation en réduisant la dépendance aux importations et en renforçant l'industrie locale, afin de stabiliser l'économie nationale et d'accroître sa résilience face aux crises externes.

- **Réduction de la dépendance aux importations**

L'un des objectifs principaux d'ISI est de limiter la dépendance structurelle aux biens importés, notamment les produits manufacturés. Cette dépendance crée une vulnérabilité importante, en particulier lors des périodes de hausse des prix mondiaux ou de perturbation des chaînes d'approvisionnement internationales. En développant une production locale compétitive, l'ISI permet aux pays de répondre à leurs besoins intérieurs sans recourir systématiquement à l'importation. Cette stratégie de substitution réduit les sorties de devises et permet aux économies locales de conserver davantage de ressources financières, qui peuvent être redirigées vers des investissements domestiques dans d'autres secteurs clés.

- **Réduction de la vulnérabilité aux fluctuations mondiales**

En réorientant la production nationale vers la substitution des importations, l'ISI permet de limiter l'exposition des pays en développement aux risques liés à la volatilité des prix des matières premières. Ces fluctuations peuvent déstabiliser les économies qui dépendent fortement de l'exportation de ressources naturelles. En développant une industrie locale capable de produire des biens de consommation et d'équipement, les pays réduisent leur dépendance à la vente de matières premières, ce qui leur permet de mieux contrôler leurs flux économiques et d'atténuer les effets des crises économiques mondiales.

- **Stabilisation de l'économie nationale et renforcement de la résilience**

L'une des principales vertus de l'ISI réside dans sa capacité à stabiliser l'économie nationale. En favorisant l'industrialisation interne, cette stratégie limite l'impact des fluctuations économiques extérieures et renforce la capacité des pays à résister aux crises économiques mondiales. Par exemple, les hausses soudaines des prix des produits alimentaires ou des combustibles peuvent provoquer une inflation importée, mais une production locale accrue permettrait de réduire l'impact de ces hausses sur le pouvoir d'achat des citoyens. De plus, la diversification de l'économie à travers l'industrialisation minimise les risques de crise systémique, car elle offre une plus grande variété de sources de revenus et de stimulation de la demande interne.

- **Renforcement de la résilience face aux chocs extérieurs**

L'ISI joue également un rôle important dans le renforcement de la résilience économique des pays face aux chocs extérieurs. En développant une économie moins dépendante des marchés

mondiaux, ces pays deviennent mieux préparés à résister aux turbulences économiques globales, telles que les crises financières internationales ou les crises liées à la fluctuation des prix des matières premières. Cette résilience accrue permet non seulement de stabiliser l'économie, mais aussi de garantir une croissance plus soutenue et plus autonome à long terme.

Les tableaux suivants résument les objectifs stratégiques de l'ISI, en associant chaque domaine d'action à des impacts clés attendus pour l'économie des pays en développement.

Tableau. 1 : Objectifs stratégiques et impacts de l'ISI

Objectifs stratégiques	Impact attendu
Réduction de la dépendance économique	Diminution des importations Sécurité économiques Protection contre les fluctuations mondiales Autonomie économique
Construire une industrie locale compétitive	Investissements internes Diversification de l'économie Réduction du déficit commercial
Rééquilibrage de la balance commerciale	Meilleure gestion des flux financiers Conserver les devises
Préservation des ressources financières nationales	Renforcer les investissements internes Economie résiliente Moins de dépendance extérieure
Promotion de l'autosuffisance	Souveraineté économique Contrôle des ressources

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau 1 : Objectifs stratégiques et impacts de l'ISI (suite)

Objectifs Stratégiques	Impact attendu
Réduction de la dépendance externe	Substitution des importations Résilience face aux crises économiques mondiales
Renforcement de la souveraineté	Autonomie dans les choix économiques Influence accrue sur la scène internationale
Création d'emplois et nouvelles opportunités économiques	Réduction du chômage Croissance des secteurs locaux Emploi stable
Impacts à long terme sur l'économie nationale	Développement durable Montée en compétences Renforcement de l'économie locale
Création d'infrastructures industrielles adaptés	Compétitivité industrielle Optimisation des coûts, attractivité pour les investissements étrangers
Formation des compétences technique et humaines	Qualité de la main-d'œuvre Innovation Souveraineté technologique

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 1 : Objectifs stratégiques et impacts de l'ISI (suite)

Objectifs stratégiques	Impact attendu
Investissement dans la recherche et l'innovation	Stimulation de l'innovation Compétitivité mondiale Diversification des acteurs Stabilité économique
Diversification et réduction des risques de dépendance	Emploie diversifié Protection contre les crises externes Croissance de l'emploi
Création d'emplois durables dans le secteur manufacturier	Réduction de l'économie informelle Rémunération stable Croissance des secteurs secondaires
Dynamisation des autres secteurs économiques	Synergies entre industrie et agriculture Développement des infrastructures Croissance durable
Stimulation de la croissance économique à long terme	Amélioration de la balance commerciale Position renforcée à l'international

Source : Tableau élaboré par nos soins

3. Mécanismes : Une combinaison de politiques pour l'industrialisation

Les mécanismes de l'ISI reposaient sur une combinaison de stratégies visant à réduire la dépendance des pays en développement vis-à-vis des importations étrangères et à stimuler la production locale. Ces stratégies comprenaient plusieurs volets, à savoir :

3.1. Protectionnisme : Un levier pour protéger les industries émergentes

Dans le cadre de la stratégie de l'ISI, le protectionnisme joue un rôle fondamental pour soutenir le développement des industries nationales. Afin de limiter la concurrence étrangère et de favoriser l'émergence de secteurs industriels locaux, les pays adoptent des politiques protectionnistes comprenant des mesures telles que des droits de douane élevés, des quotas ou des restrictions quantitatives sur les importations.

- **Mesures protectionnistes pour stimuler l'industrie locale**

Les droits de douane élevés constituent l'une des principales stratégies utilisées pour protéger les industries naissantes. En rendant les biens importés plus chers, ces mesures incitent les consommateurs à privilégier les produits locaux, qui, bien que potentiellement plus chers à court terme, sont désormais compétitifs sur le marché intérieur grâce à la protection accordée. Ces barrières tarifaires permettent aux industries locales de se stabiliser et d'atteindre une masse critique de production nécessaire à leur compétitivité, tout en favorisant la création d'emplois et la formation d'un savoir-faire technique.

- **Quotas et restrictions quantitatives : Limiter les importations**

Les quotas et restrictions quantitatives représentent d'autres outils importants du protectionnisme dans le cadre de l'ISI. Ces mesures limitent le volume des biens étrangers entrant sur le marché, empêchant ainsi une saturation du marché local par des produits étrangers moins chers. En restreignant l'offre de produits importés, ces restrictions permettent aux producteurs nationaux de s'implanter progressivement dans des secteurs qu'ils ne pouvaient pas pénétrer en raison de la concurrence internationale.

- **Objectifs à long terme : Renforcer l'indépendance économique**

A travers ces politiques protectionnistes, l'ISI vise non seulement à protéger les industries locales à court terme, mais également à renforcer l'indépendance économique des pays en développement. En favorisant la production domestique, ces mesures contribuent à la réduction de la dépendance vis-à-vis des marchés internationaux. Cela permet aux pays de réduire leur vulnérabilité face aux

fluctuations mondiales, tout en stimulant l'innovation locale, les investissements dans les infrastructures et la diversification de l'économie.

- **Une transition progressive vers la compétitivité mondiale**

Toutefois, il est essentiel de souligner que le protectionnisme dans le cadre de l'ISI n'a pas vocation à être permanent. En effet, l'objectif à long terme est d'amener les industries locales à une maturité suffisante pour qu'elles puissent concurrencer sur les marchés internationaux sans avoir besoin de mesures protectionnistes. Ainsi, une fois que les industries locales ont atteint un certain degré de compétitivité, les politiques protectionnistes peuvent progressivement être réduites pour encourager une intégration plus large dans l'économie mondiale.

3.2. Soutien étatique : Un facteur stratégique pour l'industrialisation locale

Dans le cadre de l'ISI, le soutien étatique représente un facteur essentiel pour la réussite de cette stratégie. L'Etat intervient activement dans le financement, le développement et la consolidation des industries locales à travers une série de mécanismes, dont des subventions, des prêts à taux préférentiels et des investissements publics. Ce soutien est conçu pour compenser les difficultés financières auxquelles font face les industries émergentes et leur permettre de se stabiliser et de se développer.

- **Subventions et prêts à taux préférentiels**

Faciliter l'accès au financement Les subventions, en tant que forme directe d'aide, permettent de réduire les coûts de production des industries locales en finançant une partie de leurs investissements ou en réduisant le coût de certains intrants. Cette aide permet d'alléger la pression financière sur les producteurs nationaux, leur offrant une opportunité pour se consolider sur le marché intérieur avant de se tourner vers l'internationalisation.

Les prêts à taux préférentiels, en revanche, représentent une autre forme de soutien étatique qui permet aux entreprises locales d'accéder à des financements à des conditions favorables. En fournissant des crédits à des taux plus bas que ceux du marché, l'Etat soutient les industries en facilitant leurs investissements en infrastructures, en équipements de production ou en recherche et développement. Cette mesure vise à stimuler l'initiative industrielle et à encourager l'innovation tout en réduisant le coût du capital pour les entreprises.

- **Investissements publics : Stimuler l'infrastructure industrielle et la croissance**

Les investissements publics jouent également un rôle clé dans le cadre de l'ISI. L'Etat investit directement dans les infrastructures nécessaires au développement industriel, telles que les réseaux

de transport, les installations portuaires, ou encore les zones industrielles. Ces investissements constituent une base solide pour la croissance du secteur manufacturier, en permettant une meilleure organisation logistique et en réduisant les coûts d'approvisionnement et de distribution. De plus, ces investissements ont un effet d'entraînement sur d'autres secteurs économiques en créant des synergies et en favorisant une diversification des activités économiques. Par exemple, le développement de nouvelles infrastructures peut générer des emplois dans les secteurs de la construction, des services et des technologies de l'information, contribuant ainsi à une croissance économique plus large.

- **Une intervention ciblée : Favoriser l'émergence d'industries stratégiques**

Le rôle de l'Etat ne se limite pas à un soutien général. L'intervention publique s'organise également autour de secteurs stratégiques jugés essentiels pour le développement économique long terme du pays. En ciblant les industries les plus prometteuses et en réduisant les risques associés à la création de nouveaux secteurs industriels, l'Etat encourage une industrialisation qui répond à des priorités nationales. Par exemple, les secteurs liés aux technologies de pointe, à la production d'énergies renouvelables ou aux infrastructures de transport peuvent bénéficier de politiques incitatives spécifiques afin de soutenir l'innovation et l'autosuffisance à long terme.

- **Limites et défis du soutien étatique**

Bien que le soutien étatique soit crucial pour amorcer l'industrialisation, il comporte également des défis. L'efficacité des subventions et des prêts dépend de leur ciblage et de leur gestion. Des interventions mal orientées peuvent créer des distorsions du marché, favoriser des industries inefficaces ou générer une dépendance excessive vis-à-vis de l'Etat. En outre, l'Etat doit garantir que les investissements publics sont réalisés de manière transparente et que l'argent public est utilisé de manière optimale pour soutenir des projets industriels viables et durables.

3.3. Substitution des importations

La substitution des importations vise à réduire la dépendance d'un pays vis-à-vis des biens étrangers et à stimuler l'autosuffisance industrielle en produisant localement ce qui était auparavant importé.

L'objectif principal de l'ISI est de renforcer l'autonomie économique des pays en développement. Pour ce faire, une des stratégies centrales de l'ISI est de développer des secteurs industriels clés afin de produire localement les biens qui étaient auparavant importés. Cette approche permet non

seulement de renforcer l'économie nationale, mais aussi de créer une dynamique positive qui propulse d'autres domaines économiques.

- **Développement de secteurs industriels clés : Textile, sidérurgie et automobile**

Afin de substituer les importations, l'ISI a mis un accent particulier sur le développement de secteurs industriels stratégiques tels que l'industrie textile, sidérurgique et automobile. Ces secteurs sont non seulement essentiels pour la diversification économique, mais jouent également un rôle majeur dans la création d'emplois et la promotion de la croissance industrielle.

Le secteur textile, par exemple, offre une opportunité immédiate de substitution grâce à sa forte demande intérieure et son potentiel de transformation locale des matières premières. Dans des pays à forte production de coton ou de laine, la mise en place d'industries textiles locales permet non seulement de réduire les coûts d'importation, mais aussi de stimuler les secteurs agricoles associés.

Dans le cas de l'industrie sidérurgique, la substitution des importations passe par la production locale de métaux de base, essentiels pour de nombreuses autres industries, comme la construction et l'automobile. L'accent mis sur cette industrie vise à rendre le pays plus autonome sur le plan des matières premières, tout en contribuant à la compétitivité à long terme de l'économie nationale.

L'industrie automobile, quant à elle, représente un secteur clé dans le cadre de l'ISI, car elle non seulement répond à une demande locale croissante, mais favorise également la montée en compétences et la création de chaînes de valeur intégrées. La substitution des importations automobiles permet de stimuler les industries locales connexes, telles que celles de la plasturgie, de l'électronique et de l'outillage.

- **Renforcer l'autosuffisance et réduire les vulnérabilités économiques**

En substituant les importations, les pays en développement cherchent à atténuer leur vulnérabilité aux fluctuations mondiales des prix des produits importés, telles que les matières premières ou les biens manufacturés. Cette stratégie permet de limiter les sorties de devises, de réduire les déséquilibres commerciaux et de renforcer la stabilité économique intérieure. En produisant des biens localement, les pays gagnent un contrôle direct sur leur économie et deviennent moins dépendants des marchés internationaux.

Cependant, cette substitution ne se fait pas sans défis. Le développement de ces secteurs industriels nécessite des investissements considérables en infrastructures, en formation et en technologies. De plus, les industries locales doivent se préparer à faire face à la concurrence

mondiale une fois que leur production interne atteint une certaine maturité. La substitution des importations doit ainsi être accompagnée d'un soutien étatique et de politiques industrielles adaptées pour éviter les risques d'inefficacité et de protectionnisme excessif.

En somme, l'ISI repose sur des objectifs économiques stratégiques visant à transformer les économies des pays en développement. En réduisant la dépendance aux importations, en favorisant l'autosuffisance, en développant les infrastructures industrielles et en créant des emplois, l'ISI s'efforce de créer des bases solides pour un développement économique durable et indépendant.

Tableau. 2 : Synthèse des mécanismes de l'ISI

Mécanisme	Outils ou moyens utilisés	Objectifs économiques visés
Protectionnisme	Droits de douane élevés sur les produits importés Quotas et restrictions quantitatives	Protéger les industries locales émergentes Réduire la concurrence étrangère Favoriser l'emploi industriel
Soutien étatique	Rendre les produits locaux plus compétitifs Subventions directes Prêts à taux préférentiels Investissements publics dans les infrastructures Aides ciblées à des secteurs stratégiques	Préparer à une compétitivité mondiale progressive Réduire les coûts de production Faciliter l'accès au financement Stimuler l'investissement Renforcer les filières prioritaires
Substitution des importations	Développement de secteurs stratégiques (textile, sidérurgie, automobile) Industrialisation locale ciblée Création de chaînes de valeur internes Renforcement des capacités de production nationale	Réduire la dépendance extérieure Valoriser les ressources locales Limiter les sorties de devises Accroître l'autosuffisance industrielle

Source : Tableau élaboré par nos soins

4. Résultats et limites

Les résultats et limites de la stratégie d'ISI illustrent une dynamique complexe. Si l'ISI a connu des réussites initiales, elle a aussi révélé des difficultés structurelles. Ces problèmes ont conduit à son abandon dans de nombreux pays à partir des années 1980. La perte de compétitivité des industries locales, l'épuisement des ressources nécessaires à son financement et la pression pour une ouverture des marchés ont été des facteurs déterminants.

4.1. Succès initiaux de l'ISI

L'ISI a montré des signes de succès dans certains pays en développement, notamment en Amérique latine, dans les premières phases de sa mise en œuvre. Ce succès s'est principalement manifesté par le développement de secteurs industriels locaux et la réduction significative de la dépendance vis-à-vis des importations. Toutefois, ces résultats positifs ne sont pas exempts de nuances et nécessitent une analyse plus approfondie pour évaluer la durabilité à long terme de cette stratégie.

- **Développement de l'industrie locale et réduction de la dépendance**

Dans des pays comme le Brésil et l'Argentine, l'ISI a permis une industrialisation rapide en concentrant les efforts sur la production locale de biens de consommation et de produits intermédiaires, auparavant importés. Cela a contribué à la création d'industries locales dans des secteurs clés tels que l'automobile, le textile et l'électronique. La production de ces biens à l'échelle nationale a permis de réduire les coûts d'importation, tout en créant un marché intérieur plus dynamique et plus indépendant.

En outre, l'ISI a facilité l'accumulation de capital au sein de l'économie locale. En remplaçant les importations par des produits fabriqués en interne, ces pays ont pu mieux maîtriser leurs flux de devises et réinvestir les économies réalisées dans d'autres secteurs, comme les infrastructures et les services. Ce réinvestissement a permis d'amorcer un cercle vertueux de croissance industrielle et de renforcement de l'économie nationale.

- **Création d'emplois et renforcement de la base industrielle**

Un autre succès majeur de l'ISI a été la création d'emplois dans les secteurs manufacturiers. L'établissement d'industries locales a conduit à la formation de milliers de travailleurs dans des métiers spécialisés, renforçant ainsi le capital humain du pays. Ce processus a eu un impact social important, en offrant de nouvelles opportunités de travail et en réduisant la dépendance à l'égard du secteur agricole, souvent plus vulnérable aux aléas économiques.

Dans des pays comme le Mexique, le processus d'industrialisation a également permis de diversifier la base industrielle, au-delà des secteurs traditionnels comme l'agriculture et l'exploitation minière. Cette diversification a offert une protection contre les risques liés à une économie dépendante d'une seule ressource ou industrie.

- **Limites et défis des premiers succès**

Cependant, bien que les premiers résultats aient été encourageants, les succès de l'ISI en Amérique latine ont été fragiles à long terme. En effet, la substitution des importations a parfois conduit à des déséquilibres économiques internes, notamment en termes de productivité et de compétitivité des industries locales. Ces secteurs, souvent protégés par des barrières douanières élevées, se sont parfois retrouvés incapables de rivaliser avec les producteurs étrangers une fois ces protections levées.

De plus, l'ISI a parfois favorisé une industrialisation déséquilibrée, concentrée dans certaines régions ou certains secteurs, au détriment d'autres industries ou zones géographiques. Les investissements massifs dans certains secteurs industriels n'ont pas toujours été accompagnés de réformes structurelles suffisantes pour soutenir une croissance économique durable.

4.2. Essoufflement et critiques de l'ISI

Bien que l'ISI ait permis d'atteindre des résultats positifs dans ses premières phases, la stratégie a rapidement montré ses limites. En particulier, les industries locales protégées se sont révélées incapables de maintenir une compétitivité suffisante face aux produits étrangers. Ces écueils ont conduit à une remise en question de l'efficacité et de la durabilité de l'ISI à long terme.

- **Manque de compétitivité des industries locales**

L'un des principaux défis auxquels l'ISI a été confrontée réside dans le manque de compétitivité des industries locales. Bien protégées par des droits de douane élevés et des mesures restrictives, ces industries n'ont pas eu les incitations nécessaires pour améliorer leur productivité ou leur efficacité. Le manque de concurrence a conduit à un manque d'innovation et de progrès technologique, limitant ainsi la capacité des industries locales à rivaliser avec les producteurs étrangers une fois les barrières commerciales levées.

De plus, la production locale était souvent plus coûteuse que celle des pays industrialisés. En raison de l'absence de certaines économies d'échelle, les industries naissantes étaient contraintes de faire face à des coûts de production plus élevés, ce qui rendait les biens locaux moins compétitifs sur le marché international. Par ailleurs, la qualité des produits fabriqués localement

n'atteignait pas toujours les standards des produits importés, entraînant un écart de perception parmi les consommateurs et limitant la demande pour les biens locaux.

- **Distorsions économiques et inefficacité dans l'allocation des ressources**

Un autre aspect problématique de l'ISI fut la distorsion des mécanismes économiques internes. La politique de protection tarifaire, en rendant les biens importés plus chers, a encouragé la production de produits qui n'étaient pas toujours adaptés aux besoins réels de la population ou à la compétitivité des marchés internationaux. L'absence de concurrence a également conduit à une allocation inefficace des ressources, les secteurs protégés ne bénéficiant pas de la pression nécessaire pour optimiser leur fonctionnement.

Ces distorsions ont souvent donné lieu à des pénuries de certains biens, car les ressources étaient investies dans des secteurs protégés sans qu'une analyse fine de la demande intérieure ou de la rentabilité des investissements n'aient été effectuée. De plus, la focalisation excessive sur certaines industries a fait naître des déséquilibres dans l'économie, privant d'autres secteurs clés, comme l'agriculture ou les services, d'un développement adéquat.

- **L'échec de l'exportation et la vulnérabilité face aux crises extérieures**

Les industries protégées par l'ISI, en dépit de leurs efforts pour se développer, ont également éprouvé des difficultés majeures à pénétrer les marchés internationaux. L'incapacité à exporter a limité leur potentiel de croissance, réduisant ainsi les bénéfices qu'elles pouvaient tirer de l'industrialisation. Les restrictions à l'importation, bien qu'avantageuses à court terme pour certaines industries, ont souvent entravé la modernisation technologique nécessaire pour que ces industries puissent rivaliser sur la scène mondiale.

L'absence de diversification de la production a également exposé ces pays à des vulnérabilités économiques. Dépendant fortement des industries locales protégées, ces économies sont devenues particulièrement sensibles aux fluctuations des prix des matières premières et aux crises économiques mondiales. L'ISI n'a pas réussi à rendre ces pays suffisamment résilients face à ces chocs extérieurs.

4.3. Abandon de l'ISI

A partir des années 1980, un tournant majeur a eu lieu dans les politiques économiques de nombreux pays en développement. Ces pays ont progressivement abandonné la stratégie de l'ISI, au profit de politiques économiques plus orientées vers l'ouverture au commerce international et

la libéralisation des marchés. Ce passage d'une économie protectionniste à une économie plus intégrée à la mondialisation a été motivé par plusieurs facteurs économiques et géopolitiques.

- **Pressions externes et internes pour l'ouverture des marchés**

Les années 1980 ont été marquées par un changement de paradigme, soutenu par les institutions financières internationales telles que le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque mondiale³. Ces institutions ont exercé une pression croissante sur les pays en développement pour adopter des politiques de libéralisation du commerce. Ces réformes étaient perçues comme essentielles pour surmonter les inefficacités du modèle ISI, qui, à long terme, ne permettait pas aux pays de s'insérer de manière compétitive dans l'économie mondiale. En remplaçant les barrières commerciales par une politique d'ouverture, les pays en développement espéraient créer un environnement propice à l'attraction d'investissements étrangers, à l'exportation et à l'optimisation de leurs ressources.

- **Les limites du modèle ISI**

Bien que l'ISI ait permis de réaliser des progrès industriels à court terme, les critiques du modèle se sont rapidement intensifiées. L'ISI avait engendré une protection excessive des industries locales, qui, au lieu de se moderniser et de devenir compétitives, étaient devenues dépendantes des subventions étatiques et des barrières tarifaires. Cela a conduit à une série de distorsions économiques, telles qu'une productivité faible, des prix internes élevés et une mauvaise allocation des ressources.

Les industries locales ont également eu du mal à se diversifier et à se développer sur de nouveaux marchés à l'échelle internationale. Les secteurs protégés par le biais des droits de douane élevés ont souvent échoué à atteindre un niveau de compétitivité suffisant pour faire face à la concurrence mondiale. De plus, l'absence de diversification économique a laissé ces pays vulnérables aux

³ Le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale, institutions clés de la gouvernance économique mondiale, ont progressivement encouragé les nations en développement à adopter des politiques de libéralisation commerciale. Cette orientation visait à rectifier les lacunes perçues dans le modèle d'Industrialisation par Substitution aux Importations (ISI).

L'ISI, bien qu'efficace à court terme pour stimuler l'industrie locale, s'est avérée moins propice à l'intégration compétitive des pays dans l'économie mondiale à long terme. C'est pourquoi le FMI et la Banque Mondiale ont promu des réformes visant à supprimer les obstacles commerciaux et à instaurer une politique d'ouverture.

L'objectif de ces institutions était d'aider les pays en développement à créer un cadre favorable à l'attraction d'investissements directs étrangers, à l'expansion des exportations et à une meilleure allocation de leurs ressources, favorisant ainsi une croissance économique durable et une participation accrue au commerce international.

fluctuations des prix des matières premières, rendant leur développement moins stable et plus risqué.

- **Vers une nouvelle politique d'ouverture économique**

Face à ces limites, les gouvernements des pays ayant adopté l'ISI ont commencé à réorienter leur politique économique. Dans les années 1980, la mondialisation croissante des marchés a poussé ces pays à envisager des alternatives pour stimuler la croissance. Ils ont adopté des politiques de libéralisation qui comprenaient la réduction des barrières commerciales, la déréglementation des industries et la privatisation de certains secteurs publics. L'objectif était de maximiser les bénéfices du libre-échange, d'encourager la compétitivité nationale et d'attirer des investissements étrangers. Cette ouverture au commerce international s'est accompagnée d'une volonté d'intégrer les chaînes de valeur mondiales, où les pays en développement pouvaient non seulement exporter des biens de consommation, mais aussi participer à des secteurs à plus forte valeur ajoutée. De plus, cette transition visait à renforcer les capacités locales d'innovation et de production, tout en diversifiant les sources de revenus des économies concernées.

- **La difficile transition vers la libéralisation**

Cependant, cette transition n'a pas été sans défis. L'abandon de l'ISI a mis en évidence les insuffisances structurelles de certains secteurs économiques. De nombreux pays ont dû affronter des défis d'adaptation liés à la concurrence internationale, ainsi qu'à la nécessité de réformer en profondeur leurs secteurs productifs pour qu'ils puissent faire face à la mondialisation. Les industries protégées par l'ISI se sont retrouvées désavantagées face à des produits étrangers souvent moins chers et plus performants. En conséquence, certains secteurs industriels ont souffert de la concurrence accrue, et les pertes d'emplois dans certains secteurs ont également créé des tensions sociales.

En somme, l'ISI a favorisé la création d'industries locales, réduit la dépendance aux importations et généré des emplois dans de nombreux pays. Cependant, un protectionnisme excessif a freiné la compétitivité des industries, qui sont devenues dépendantes des subventions publiques, et l'ISI a souvent limité la diversification économique.

Bien que l'ISI ait amorcé un processus d'industrialisation, elle n'a pas assuré un développement économique stable et diversifié. Dans les années 1980, elle a été progressivement remplacée par des politiques de mondialisation et de libre-échange, visant à renforcer la compétitivité et attirer les investissements étrangers.

Néanmoins, l'ISI a répondu à un contexte particulier et a permis à certains pays de développer des capacités industrielles importantes. Les leçons tirées de cette expérience ont influencé les politiques économiques ultérieures, axées sur la compétitivité, la diversification et l'intégration mondiale.

Tableau. 3 : Synthèse des résultats et limites de la stratégie ISI

Axe d'analyse	Résultats positifs observés	Limites et effets négatifs
Succès initiaux	<p>Développement d'industries locales (automobile, textile, sidérurgie)</p> <p>Réduction des importations et maîtrise des devises</p> <p>Création d'emplois industriels et renforcement du capital humain</p>	<p>Faible productivité</p> <p>Dépendance à la protection</p> <p>Concentration sectorielle</p> <p>Manque de réformes structurelles pour une croissance durable</p> <p>Difficulté à maintenir les gains à long terme</p>
Essoufflement et critiques	-	<p>Manque de compétitivité et d'innovation</p> <p>Coûts élevés et qualité variable</p> <p>Mauvaise allocation des ressources</p> <p>Absence de pression concurrentielle</p> <p>Échec de l'intégration aux marchés internationaux</p> <p>Vulnérabilité aux crises extérieures</p>

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 3 : Synthèse des résultats et limites de la stratégie ISI (suite)

Axe d'analyse	Résultats positifs observés	Limites et effets négatifs
Abandon de l'ISI	-	Pression pour la libéralisation Ouverture forcée sans préparation suffisante Perte de protection pour les industries fragiles Tensions sociales liées aux pertes d'emploi Transition difficile vers une économie ouverte et compétitive

Source : Tableau élaboré par nos soins

En définitive, l'ISI souligne que le développement économique est un processus complexe, nécessitant une adaptation continue aux évolutions de l'environnement mondial.

Section 2 : Mise en œuvre et impact de la substitution aux importations dans l'industrie pharmaceutique algérienne

Introduction

L'industrialisation dirigée par l'État en Algérie s'est inscrite dans une approche d'ISI, visant à réduire la dépendance extérieure et à bâtir une économie nationale autonome. Fondée sur le développement des industries de base et la modernisation des secteurs stratégiques, cette politique a été marquée par des investissements massifs et une forte intervention étatique. Toutefois, la mise en œuvre de cette stratégie a révélé des limites structurelles et des défis économiques qui ont influencé son efficacité et sa pérennité⁴.

⁴ Talahite, F. (2016). Désindustrialisation et industrialisation en Algérie. Le rocher de Sisyphe. Outre-Terre, (47), 130-151. <https://doi.org/10.3917/oute1.047.0130>.

1. Évolution de l'investissement industriel (1970-1978)

L'industrialisation algérienne, entre 1970 et 1978, a été fortement marquée par l'intervention de l'État. Les investissements publics ont connu une croissance importante. Cette période a vu une concentration de la production industrielle dans trois secteurs clés.

1.1. Secteurs dominants de l'industrie algérienne

- Agroalimentaire (27 %) : Ce secteur a occupé une place prépondérante. Il répondait à un besoin essentiel de la population et disposait d'un potentiel de développement important.
- Sidérurgie, Mécanique et Electricité (22 %) : Ces industries lourdes ont été au cœur de la stratégie d'industrialisation. Elles symbolisaient la volonté de l'Algérie de se doter d'une base industrielle solide,
- Textile-Habillement (22 %) : Ce secteur, bien que moins stratégique que les précédents, représentait une part significative de la valeur ajoutée industrielle.

1.2. Rôle des entreprises publiques

Les entreprises publiques ont joué un rôle majeur dans la production industrielle. Leur contribution est passée de 80 % en 1969 à 85 % en 1978. Cette prédominance reflète la volonté de l'Etat de contrôler les secteurs clés de l'économie.

1.3. Sous-utilisation des capacités de production

Malgré ces investissements massifs, les entreprises publiques fonctionnaient en deçà de leurs capacités. Le taux d'utilisation était d'environ 50%. Ce constat révèle des problèmes de gestion, de manque de compétences ou encore de difficultés d'approvisionnement.

Analyse

- Interventionnisme étatique : L'Etat a joué un rôle central dans l'industrialisation de l'Algérie. Il a orienté les investissements, créé des entreprises publiques et contrôlé les prix. Cette approche a permis de développer rapidement certains secteurs, mais a également engendré des inefficacités.
- Choix des secteurs : La concentration sur l'agroalimentaire, la sidérurgie, la mécanique et l'électricité peut être interprétée comme une volonté de développer des industries de base et de répondre aux besoins de la population.
- Inefficacité des entreprises publiques : La sous-utilisation des capacités de production est un problème majeur. Il peut être lié à plusieurs facteurs :

- ✓ Manque de compétences : Les entreprises publiques manquaient parfois de personnel qualifié pour gérer des installations complexes.
- ✓ Problèmes de gestion : La gestion bureaucratique et le manque de flexibilité ont entravé l'efficacité des entreprises.
- ✓ Difficultés d'approvisionnement : Les entreprises ont pu rencontrer des difficultés pour s'approvisionner en matières premières ou en pièces détachées.

Cette période a été marquée par une forte intervention de l'État dans l'industrialisation de l'Algérie. Des progrès ont été réalisés dans certains secteurs, mais des problèmes d'efficacité ont également entravé le développement industriel du pays.

2. Performances et productivité de l'industrie (1967-1984)

L'industrialisation algérienne a rencontré des défis importants en matière de productivité.

Cette période a connu des évolutions contrastées.

2.1. Stagnation de la productivité (1967-1979)

Durant la phase d'expansion industrielle (1967-1979), aucun gain de productivité n'a été enregistré. Au contraire, la productivité industrielle hors hydrocarbures a baissé d'environ 15 points par rapport à 1969. Ce constat souligne des difficultés majeures dans l'organisation et la gestion de la production.

2.2. Amélioration de la productivité (1979-1984)

Entre 1979 et 1984, la productivité apparente du travail a connu une progression notable. L'indice est passé de 85 à 137 (base 1969), doublant ainsi pour l'ensemble de l'économie. Cette amélioration suggère une plus grande efficacité dans l'utilisation de la main-d'œuvre.

2.3. Productivité industrielle inférieure à la moyenne

Malgré ces avancées, la productivité industrielle est restée inférieure à celle de l'ensemble de l'économie. Cette situation persistante, indépendamment des fluctuations des prix des hydrocarbures, révèle des problèmes structurels dans le secteur industriel.

Analyse

- Stagnation initiale (1967-1979) : L'absence de gains de productivité durant cette période peut être attribuée à plusieurs facteurs :
 - ✓ Manque de compétences : Les entreprises publiques ont pu manquer de personnel qualifié pour gérer des technologies nouvelles et complexes.

- ✓ Problèmes de gestion : Une gestion bureaucratique et centralisée a pu freiner l'efficacité et l'innovation.
- ✓ Surinvestissement : Des investissements massifs sans une planification adéquate ont pu entraîner des surcapacités et des coûts élevés.
- Amélioration ultérieure (1979-1984) : L'augmentation de la productivité à partir de 1979 peut être liée à :
 - ✓ Meilleure gestion : Des efforts ont pu être déployés pour améliorer la gestion des entreprises publiques et renforcer les compétences.
 - ✓ Rationalisation de la production : Une meilleure organisation de la production a pu permettre de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité.
- Productivité industrielle inférieure : La productivité industrielle, même en amélioration, est restée inférieure à la moyenne de l'économie. Cela suggère que le secteur industriel a continué à rencontrer des difficultés spécifiques, telles que :
 - ✓ Dépendance technologique : Une forte dépendance vis-à-vis des technologies étrangères a pu limiter l'innovation et l'adaptation aux besoins locaux.
 - ✓ Manque de diversification : Une concentration sur certains secteurs a pu rendre l'industrie vulnérable aux fluctuations de la demande et aux chocs externes.

L'industrialisation algérienne a connu des difficultés en matière de productivité. Si des améliorations ont été observées, le secteur industriel est resté en deçà du potentiel de l'économie dans son ensemble. Cette situation souligne la nécessité de réformes structurelles pour améliorer la compétitivité et l'efficacité de l'industrie algérienne

3. Commerce extérieur et dépendance aux importations (1966-1986)

L'industrialisation algérienne, axée sur le marché intérieur, n'a pas favorisé le développement d'une industrie exportatrice significative. Cette stratégie a entraîné une forte dépendance aux importations.

3.1. Faiblesse des exportations industrielles

Les exportations industrielles de l'Algérie sont restées très limitées. Elles se réduisaient à quelques excédents sidérurgiques. Ces exportations représentaient environ 600 millions de dinars algériens par an, soit 120 millions de dollars américains. Ce faible niveau d'exportations industrielles

témoigne des difficultés rencontrées par l'industrie algérienne pour devenir compétitive sur les marchés internationaux.

3.2. Dépendance croissante aux importations

La stratégie privilégiant le marché intérieur a aggravé le déficit commercial de l'Algérie. Le pays est devenu fortement dépendant des importations d'intrants. Cette dépendance touchait tous les secteurs, y compris l'industrie agroalimentaire. Sur la période analysée (1966-1986), ces importations représentaient 560/0 du total des importations du pays. Un tel niveau de dépendance souligne la vulnérabilité de l'économie algérienne aux fluctuations des marchés internationaux et aux chocs externes.

Analyse

- Stratégie de développement autocentré : Le choix d'une stratégie de développement autocentré, privilégiant le marché intérieur, a eu des conséquences importantes sur le commerce extérieur de l'Algérie. Cette stratégie a limité l'ouverture du pays aux marchés internationaux et a freiné le développement d'une industrie exportatrice.
- Manque de compétitivité : Les difficultés rencontrées par l'industrie algérienne pour exporter peuvent être attribuées à un manque de compétitivité. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce manque de compétitivité :
 - ✓ Inefficacité des entreprises publiques : Les entreprises publiques, qui dominaient le secteur industriel, ont souvent souffert de problèmes de gestion, de bureaucratie et de manque d'incitations à l'innovation.
 - ✓ Coûts de production élevés : Les coûts de production élevés, liés notamment à l'inefficacité des entreprises publiques et à la dépendance technologique, ont rendu les produits algériens moins compétitifs sur les marchés internationaux.
 - ✓ Protectionnisme : La politique protectionniste, qui visait à protéger l'industrie nationale de la concurrence étrangère, a pu également freiner l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes.
- Conséquences de la dépendance aux importations : La forte dépendance aux importations a eu plusieurs conséquences négatives pour l'économie algérienne :

- ✓ Vulnérabilité aux chocs externes : La dépendance aux importations a rendu l'économie algérienne vulnérable aux fluctuations des prix des matières premières et des produits manufacturés sur les marchés internationaux.
- ✓ Déficit commercial chronique : La faiblesse des exportations et la forte dépendance aux importations ont entraîné un déficit commercial chronique, qui a pesé sur les finances publiques et a limité la capacité de l'Algérie à investir dans son développement.
- ✓ Frein au développement industriel : La dépendance aux importations d'intrants a freiné le développement d'une industrie nationale intégrée et autonome.

Le choix d'une stratégie de développement autocentré a eu des conséquences importantes sur le commerce extérieur de l'Algérie. Le pays n'a pas réussi à développer une industrie exportatrice compétitive et s'est retrouvé fortement dépendant des importations.

Cette dépendance a fragilisé l'économie algérienne et a limité son développement industriel.

4. L'industrie de base et ses contraintes

Les industries de base, piliers du modèle de développement algérien, comprenaient plusieurs branches métallurgie, construction mécanique, électronique, chimie et pétrochimie. Cependant, la priorité a été accordée aux hydrocarbures, notamment à l'exportation de pétrole et de gaz. La pétrochimie et la production de biens d'équipement ont été sous-investies.

4.1. Priorité aux hydrocarbures

L'Algérie a axé son développement économique sur l'exploitation et l'exportation des hydrocarbures, principale source de devises. Si cette stratégie a permis de financer des infrastructures et des programmes industriels, elle a aussi freiné l'essor d'autres secteurs stratégiques. La concentration des investissements sur le pétrole et le gaz a engendré une dépendance structurelle, exposant l'économie aux fluctuations des cours mondiaux.

4.2. Sous-investissement des autres industries

La priorité accordée aux hydrocarbures s'est faite au détriment d'industries essentielles comme la pétrochimie et la fabrication de biens d'équipement. Ce manque de diversification a limité la structuration d'un tissu industriel capable de générer de la valeur ajoutée et de réduire les importations. En conséquence, l'Algérie a continué à importer des intrants industriels coûteux, compromettant l'autosuffisance productive et l'émergence d'un secteur manufacturier robuste.

4.3. Le Complexe sidérurgique de Constantine : Un exemple de contradictions

Le complexe sidérurgique de Constantine incarne les contradictions du modèle d'industrialisation. Destiné à soutenir l'industrialisation nationale et à exporter de l'acier, il a été dimensionné sans tenir compte des évolutions du marché mondial. Son exploitation s'est heurtée à une demande intérieure insuffisante, aggravée par la crise internationale de l'acier, réduisant ainsi son efficacité économique.

4.4. Résultats paradoxaux

Bien que la production sidérurgique ait progressé, elle n'a pas permis de couvrir les besoins nationaux de manière satisfaisante. En 1989, moins de la moitié de la demande interne était assurée par la production locale, obligeant à poursuivre les importations malgré les investissements réalisés. Ce constat souligne des carences en planification, une inadéquation entre capacités installées et besoins réels, ainsi qu'une faible réactivité face aux évolutions du marché.

4.5. Un secteur à la rentabilité compromise

L'industrie sidérurgique algérienne s'est révélée particulièrement onéreuse. Le coût d'investissement dépassait 3 000 dollars US par tonne installée, soit plus du double des standards internationaux. Cette surcharge financière a grevé la rentabilité du secteur et alourdi la dette publique, rendant difficile son intégration dans un schéma de développement industriel équilibré. À long terme, cette inefficacité a renforcé la dépendance aux hydrocarbures en raison du manque de revenus alternatifs issus d'une industrie compétitive.

Analyse

- Choix stratégique : La priorité accordée aux hydrocarbures peut s'expliquer par la volonté de l'Algérie de tirer parti de ses ressources naturelles pour financer son développement. Cependant, ce choix a entraîné un déséquilibre au détriment des autres industries de base, qui ont été sous-investies.
- Complexe sidérurgique de Constantine : Le surdimensionnement de ce complexe témoigne d'une planification inadéquate et d'une méconnaissance des réalités du marché mondial de l'acier. Cette erreur a entraîné des coûts élevés et une sous-utilisations des capacités de production.
- Contradictions : L'incapacité de l'industrie sidérurgique à couvrir la demande nationale, malgré une production accrue, révèle des problèmes de gestion, d'organisation et d'adaptation aux besoins du pays.

- Coût élevé : Le coût élevé de l'industrie sidérurgique peut être attribué à plusieurs facteurs :
 - ✓ Surdimensionnement des installations : L'ISI a conduit à la création d'unités de production dont les capacités excédaient largement la demande réelle. Cette surcapacité a généré un gaspillage de ressources, des coûts de maintenance élevés et une rentabilité insuffisante, compromettant la viabilité de certaines industries.
 - ✓ Recours à des technologies coûteuses : Dans de nombreux secteurs, l'Etat a privilégié des équipements importés de haute technologie, souvent inadaptés aux réalités locales. L'absence d'un écosystème industriel capable d'assurer leur maintenance et leur renouvellement a alourdi les charges d'exploitation et réduit la performance des unités productives.
 - ✓ Inefficacité de la gestion : L'intervention étatique dans la gestion des entreprises industrielles a souvent été marquée par un manque de flexibilité, des procédures bureaucratiques lourdes et une faible culture de la performance. L'absence d'objectifs de rentabilité et de mécanismes d'évaluation rigoureux a limité l'efficacité des investissements et la capacité des entreprises à s'adapter aux évolutions du marché.
 - ✓ Manque de compétences : Le développement industriel a nécessité des qualifications techniques et managériales que le pays ne possédait pas en quantité suffisante à l'époque. Le déficit en main-d'œuvre qualifiée a freiné l'optimisation des processus de production et l'innovation, rendant les entreprises moins compétitives face aux standards internationaux.

Ces facteurs combinés ont contribué aux dysfonctionnements du modèle, soulignant la nécessité d'une approche plus équilibrée et adaptée aux ressources locales.

L'industrie de base en Algérie a connu des difficultés et des contradictions. La priorité accordée aux hydrocarbures a entraîné un sous-investissement des autres industries. Le complexe sidérurgique de Constantine illustre les problèmes de planification et de coût qui ont entravé le développement industriel du pays.

L'industrie mécanique algérienne s'est développée autour de la production d'électroménager, d'équipements électroniques, de menuiserie et de produits sanitaires. Cependant, cette industrie a rencontré des limites importantes.

4.6. Dépendance technologique

Ces unités de production, souvent réalisées en partenariat avec des firmes étrangères, sont restées technologiquement dépendantes. Cette dépendance a limité la capacité de l'Algérie à développer une industrie de biens d'équipement autonome et compétitive.

4.7. Déficits d'exploitation

Les entreprises de l'industrie des biens d'équipement ont souvent affiché des déficits d'exploitation. Ces difficultés financières peuvent être attribuées à plusieurs facteurs, tels que la dépendance technologique, la faible productivité et la concurrence étrangère.

4.8. Faible niveau d'investissement

L'investissement dans les biens d'équipement représentait 6 0/0 du total industriel et 12 0/0 hors hydrocarbures. Plus de la moitié concernait les équipements mécaniques. Ces chiffres révèlent un niveau d'investissement relativement faible au regard des besoins industriels du pays.

4.9. Contraintes du secteur

Plusieurs contraintes ont freiné la rentabilité du secteur des biens d'équipement.

- Retards dans les projets : Les projets accusaient des retards moyens de 19,4 mois. Ces retards ont entraîné des surcoûts et ont retardé la mise en production des unités.
- Faible couverture de la demande locale : L'industrie locale ne parvenait pas à couvrir la demande intérieure. Cette situation a entraîné une forte dépendance aux importations.
- Sous-utilisation des capacités : En 1982, la production mécanique ne dépassait pas 200/0 des prévisions. Cette sous-utilisation des capacités a limité la rentabilité du secteur et a freiné son développement.
- Production limitée et peu diversifiée : La production était limitée et peu diversifiée. Cette situation a limité la capacité de l'industrie à répondre aux besoins variés du marché.

4.10. Maintien des importations

Malgré une réduction des investissements après 1985, la part des importations de biens industriels est restée élevée. En 1987, le niveau des importations était équivalent à celui de 1972. Cette situation révèle la rigidité d'un modèle conçu pour l'autosuffisance, mais qui est resté dépendant des approvisionnements extérieurs.

5. L'Industrie des biens d'équipement et ses limites

En Algérie, le développement de l'industrie des biens d'équipement a été envisagé comme un pilier du projet d'industrialisation. Il s'est traduit par la mise en place d'unités de production dans les domaines de l'électroménager, des équipements électroniques, de la menuiserie métallique et des produits sanitaires. Toutefois, cette industrie n'a pas réussi à s'imposer comme un moteur de transformation industrielle à long terme. Plusieurs facteurs expliquent ces limites structurelles et les performances inégales de ce secteur.

5.1. Une dépendance persistante aux technologies étrangères

De nombreuses usines ont été créées en association avec des groupes étrangers, dans une logique de transfert de savoir-faire. Cependant, ces partenariats n'ont pas permis de maîtriser les procédés techniques en profondeur. Le savoir-faire technique et les composants essentiels demeuraient souvent importés, ce qui fragilisait l'ensemble de la chaîne industrielle. Cette dépendance technologique chronique a freiné la création d'un tissu productif capable d'évoluer en autonomie, notamment dans la conception, la maintenance et la modernisation des équipements.

5.2. Des déficits d'exploitation récurrents

Les entreprises du secteur des biens d'équipement ont rencontré des difficultés économiques durables. La majorité d'entre elles fonctionnait avec des charges supérieures aux recettes générées, menant à des déficits d'exploitation répétés. Cette situation peut être attribuée à plusieurs causes interdépendantes : des coûts fixes élevés, des rendements faibles, une production irrégulière, et une concurrence extérieure souvent mieux positionnée en termes de qualité et de prix. En l'absence de gains de productivité notables, ces unités ont été confrontées à une instabilité financière permanente.

5.3. Un niveau d'investissement limité

Les investissements dans cette branche industrielle ont représenté une part modeste de l'ensemble de l'investissement industriel national : à peine 6 % du total, et 12 % hors secteur des hydrocarbures. Cette allocation restreinte, bien que concentrée en majorité sur les équipements mécaniques, ne permettait pas de rattraper le retard accumulé en matière de technologie, de renouvellement des installations ou de diversification de la production. La faiblesse des ressources engagées a réduit les marges de manœuvre pour améliorer les performances industrielles globales.

5.4. Des contraintes structurelles majeures

Le secteur a cumulé plusieurs blocages qui ont entravé son développement. D'abord, les projets industriels accusaient des retards importants : en moyenne 19,4 mois. Ces délais allongeaient les calendriers de production et augmentaient les coûts initiaux. Ensuite, l'industrie nationale ne parvenait pas à répondre aux besoins du marché intérieur, conduisant à un recours massif à l'importation. En 1982, la production mécanique n'atteignait que 20 % des objectifs fixés, illustrant une sous-utilisation préoccupante des capacités installées.

La gamme des produits restait par ailleurs étroite, avec une offre peu diversifiée. Cette limitation empêchait le secteur de répondre efficacement à la variété des demandes industrielles et domestiques. L'absence de spécialisation, couplée à une fragmentation des unités de production, a contribué à maintenir des performances en deçà des attentes.

5.5. Une dépendance prolongée aux importations

Malgré la réduction des investissements publics après 1985, la facture des importations n'a pas fléchi. En 1987, les achats de biens industriels à l'étranger restaient comparables à ceux enregistrés en 1972. Cette stagnation reflète une forme d'enfermement du modèle industriel adopté. Conçu pour assurer l'autosuffisance, ce modèle n'a pas pu réduire la dépendance réelle aux flux extérieurs, notamment en matière de composants, d'équipements lourds et de technologies. Cette inertie commerciale révèle l'incapacité du secteur à se transformer en profondeur.

Analyse

- **Dépendance technologique** : La dépendance technologique a limité la capacité de l'industrie algérienne à innover et à développer des produits compétitifs. Cette dépendance a également entraîné des coûts élevés, liés à l'achat de technologies étrangères et à la maintenance des équipements.
- **Faible niveau d'investissement** : Le faible niveau d'investissement dans les biens d'équipement a freiné le développement du secteur et a limité sa capacité à répondre aux besoins du pays.
- **Contraintes du secteur** : Les retards dans les projets, la faible couverture de la demande locale, la sous-utilisation des capacités et la production limitée et peu diversifiée sont autant de contraintes qui ont entravé le développement de l'industrie des biens d'équipement.

- **Maintien des importations :** Le maintien d'un niveau élevé d'importations de biens industriels, malgré les efforts pour développer une industrie locale, révèle les limites du modèle de développement autocentré et la persistance de la dépendance de l'Algérie vis-à-vis de l'extérieur.

Tableau 1 : Synthèse des causes et conséquences des limites de l'industrie des biens d'équipement

Causes identifiées	Conséquences observées
Dépendance technologique aux partenaires étrangers	Absence d'autonomie industrielle Faible maîtrise des procédés de fabrication
Faible rendement et déficits d'exploitation répétés	Perte de viabilité économique Instabilité financière des entreprises du secteur
Niveau d'investissement en deçà des besoins structurels	Retard technologique Difficulté à renouveler ou moderniser les équipements
Retards dans la réalisation des projets industriels (moyenne : 19,4 mois)	Surcoûts à l'installation Allongement des délais de mise en production
Sous-utilisation des capacités de production	Faible rentabilité Dégradation de la performance industrielle
Production peu diversifiée et couverture locale insuffisante	Dépendance aux importations Incapacité à satisfaire les besoins internes variés
Rigidité du modèle productif malgré la baisse des investissements post-1985	Maintien d'un volume d'importations élevé Fragilité industrielle persistante

Source : Tableau élaboré par nos soins

L'industrie des biens d'équipement en Algérie a connu des difficultés importantes. La dépendance technologique, le faible niveau d'investissement et les contraintes du secteur ont limité son développement. Le maintien d'un niveau élevé d'importations témoigne des limites du modèle de développement adopté par l'Algérie.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des indicateurs liés à l'évolution de l'ISI dans le pays, en se basant sur la période de 1969 à 1985. Les valeurs sont approximatives et représentent les tendances majeures observées, telles que la part de l'industrie dans le PIB, l'investissement public, la productivité du travail, et les exportations industrielles.

Tableau. 2 : Indicateurs clés de l'ISI

Indicateurs	Période (1969-1973)	Période (1974-1978)	Période (1979-1985)	Total (1969-1985)
Croissance industrielle (%)	10.6%	8,8%	6,2%	8,3%
Part de l'industrie manufacturière dans le PIB (hors hydrocarbures, énergies, mines) (%)	16%	13,5%	11,4%	12,5%
Contribution des secteurs clés à la valeur ajoutée industrielle				
Agroalimentaire	27%	25%	22%	24%
-Industries Mécaniques, Sidérurgie et Électroménager(%)	22%	20%	20%	20,7%
-Textile-Habillement (%)	22%	21%	18%	20,3%
Investissement public industriel (%)	80%-85%	80%-85%	75%-80%	80%
Utilisation des capacités de production(%)	50%	60%	70%	60%
Productivité apparente du travail (indice 1969 =100)	85	110	137	112
Exportation industrielles (en millions DA)	600	650	700	650
Importations industrielles (en % du total des importations)	56%	60%	58%	58%
Investissement dans la sidérurgie (en dollars US/tonne installé)	3	3,2	3,5	3,2

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de données de la banque mondiale et les comptes économiques

Conclusion

Le modèle d'industrialisation dirigé par l'État en Algérie, ancré dans la stratégie d'Industrialisation par Substitution aux Importations (ISI), a incontestablement permis de structurer une base industrielle nationale couvrant divers secteurs. Cependant, cette approche, malgré ses intentions initiales de réduire la dépendance et de stimuler le développement autonome, a rencontré des limites structurelles importantes.

L'efficacité de ce modèle a été entravée par une productivité insuffisante, ce qui a restreint la croissance industrielle et a rendu difficile une intégration compétitive dans l'économie mondiale. La dépendance persistante aux importations, notamment pour les biens d'équipement, a affaibli l'autonomie économique visée. De plus, l'inadéquation entre les capacités de production établies et la demande intérieure a conduit à des surcapacités non exploitées, nuisant à la rentabilité des unités industrielles. Le manque de compétitivité à l'exportation a également renforcé la vulnérabilité du pays, la maintenant fortement tributaire des hydrocarbures comme principale source de devises. En définitive, si le modèle a posé les jalons d'une industrie nationale, il n'a pas pleinement réussi à assurer un développement autonome et une insertion dynamique dans l'économie globale.

CHAPITRE 5 : ENJEUX ACTUELS ET DÉVELOPPEMENT FUTUR DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Introduction

Dans un contexte de mutation industrielle et de besoins sanitaires croissants, l'essor de laboratoires pharmaceutiques nationaux revêt une importance stratégique. À cet égard, MEDIPHARM, implanté à Oran, incarne une initiative structurée et ambitieuse au service de la santé publique. Depuis sa création en 2017, ce laboratoire a progressivement consolidé sa position grâce à une spécialisation en oncologie, une production locale de médicaments essentiels, et un ancrage dans les standards internationaux de qualité. L'entreprise déploie une stratégie articulée autour de la diversification thérapeutique, de l'innovation technologique et du développement de partenariats à haute valeur ajoutée. Sa capacité à intégrer des équipements de confinement de haute sécurité, à adapter ses volumes de production, et à proposer des formes sèches et injectables illustre sa maîtrise industrielle. L'activité de contrôle qualité, adossée à un laboratoire certifié, complète une approche orientée vers la fiabilité des traitements et la protection des patients. À travers ces leviers, MEDIPHARM participe non seulement à renforcer l'indépendance sanitaire nationale, mais aussi à dynamiser l'économie locale. L'analyse qui suit met en lumière les choix stratégiques du laboratoire et leur contribution à la transformation du paysage pharmaceutique du pays.

Section 1 : Analyse de la production locale : étude empirique

Introduction

MEDIPHARM (Médecine Innovation Pharmaceutique) est un laboratoire pharmaceutique ambitieux, résolu à se faire une place de choix dans le secteur de la santé. Il se spécialise dans le développement de traitements anticancéreux tout en explorant de nouvelles opportunités sur le marché national. Grâce à une approche innovante et un strict respect des normes internationales, MEDIPHARM contribue de manière significative aux enjeux économiques, sociaux et sanitaires.

- **Création et développement**

- **2017** : Naissance de MEDIPHARM. Le laboratoire voit le jour avec l'ambition de produire des médicaments de haute qualité.
- **2018** : Les fondations de la future unité de production sont posées.
- **2019** : Lancement de la production de formes pharmaceutiques solides (OSD) en petites et grandes quantités. Ces premières réalisations marquent une étape clé dans le développement de l'entreprise.
- **2020** : L'entreprise élargit son offre avec le lancement de la production d'injectables et obtient les certifications EMA, ANVISA et FDA pour ses lignes de production OSD.
- **2021** : MEDIPHARM se lance dans la fabrication à façon (CMO) et étend sa portée à l'international en obtenant les certifications nécessaires pour ses produits injectables¹.

- **Une croissance rapide et stratégique**

En quelques années, l'entreprise a su se positionner comme un acteur actif de l'industrie pharmaceutique. Cette croissance rapide est le fruit d'une vision claire, d'investissements stratégiques et d'un engagement constant en faveur de la qualité et de la conformité aux normes

-
- ¹ OSD (Oral Solid Dosage) : désigne les formes pharmaceutiques solides administrées par voie orale, comme les comprimés ou les gélules. Ce sont les formes les plus courantes dans la fabrication de médicaments.
 - CMO (Contract Manufacturing Organization) : signifie *sous-traitance pharmaceutique*. Une entreprise CMO fabrique des médicaments pour le compte d'autres laboratoires, souvent sous contrat, sans en être le propriétaire légal ou commercial.
 - EMA (European Medicines Agency) : agence européenne du médicament. Elle délivre les autorisations et supervise la qualité et la sécurité des médicaments commercialisés dans l'Union européenne.
 - ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) : autorité brésilienne de régulation des médicaments. Elle est responsable du contrôle sanitaire des produits à usage humain au Brésil.
 - FDA (Food and Drug Administration) : agence américaine chargée d'autoriser la commercialisation des produits alimentaires, cosmétiques et pharmaceutiques aux États-Unis.

Ces certifications garantissent que les produits de MEDIPHARM respectent les standards internationaux de qualité.

internationales. Chaque étape franchie, de la conception de l'usine à l'obtention des certifications les plus exigeantes, témoigne de cette ambition.

- **Diversité des produits : Une réponse complète aux besoins thérapeutiques**

MEDIPHARM se distingue par une gamme diversifiée de produits thérapeutiques, allant des anticancéreux aux antiviraux et aux traitements de l'ostéoporose. Cette diversité témoigne de sa stratégie visant à répondre aux besoins de santé les plus pressants tout en s'adaptant aux spécificités locales et en investissant dans la recherche. L'entreprise contribue ainsi à améliorer l'accès aux soins et à renforcer le tissu industriel national. Son engagement en faveur de la qualité, de la sécurité et du développement durable fait de 'MEDIPHARM un acteur clé du secteur pharmaceutique.

- **Antifongiques** : Conçus pour traiter diverses infections fongiques, ces produits sont disponibles sous formes orales et injectables, garantissant une disponibilité constante, notamment dans les structures hospitalières.
- **Antirétroviraux** : Ces médicaments, essentiels dans la lutte contre le VIH/SIDA², sont développés selon les normes nationales et visent à offrir une alternative économique aux importations tout en visant des certifications internationales.
- **Anti-ostéoporotiques** : Ces médicaments innovants, destinés à la prévention et au traitement de l'ostéoporose, ciblent principalement les populations à risque, notamment les personnes âgées, contribuant ainsi à améliorer leur qualité de vie.
- **Anticancéreux** : Ce segment stratégique comprend plusieurs catégories de médicaments :
 - ✓ Agents alkylants : Détruisent les cellules cancéreuses en modifiant leur ADN³.
 - ✓ Antimétabolites : Bloquent les processus métaboliques des cellules tumorales.
 - ✓ Autres agents cytotoxiques : Adaptés aux cancers avancés.
 - ✓ Hormonothérapie et anti-hormonothérapie : Ciblent les cancers hormonodépendants tels que ceux du sein et de la prostate.
 - ✓ Immunomodulateurs : Renforcent le système immunitaire contre les cellules cancéreuses.

² Le VIH (virus de l'immunodéficience humaine) est un virus qui affaiblit progressivement le système immunitaire. Lorsqu'il n'est pas traité, il peut évoluer vers le SIDA (syndrome d'immunodéficience acquise), stade avancé de l'infection, caractérisé par l'apparition de maladies opportunistes graves.

³ L'ADN (acide désoxyribonucléique) est une molécule présente dans toutes les cellules vivantes. Il contient les informations génétiques nécessaires au fonctionnement, au développement et à la transmission des caractéristiques héréditaires d'un organisme.

- ✓ Inhibiteurs de la tyrosine kinase et de la topoisomérase I : Offrent des thérapies ciblées pour des cancers spécifiques.
- ✓ Intercalants et poisons du fuseau mitotique : Freinent la progression tumorale en affectant la réplication cellulaire. La production de ces médicaments respecte des normes strictes de sécurité et de confinement, garantissant leur conformité aux normes internationales.
- **Antihypertenseurs pulmonaires** : Destinés au traitement de l'hypertension artérielle pulmonaire, ces produits sont principalement utilisés dans les hôpitaux et cliniques spécialisées.
- **Antiviraux** : Une gamme adaptée aux infections chroniques et aiguës, incluant des traitements pour l'hépatite virale et les infections respiratoires, renforçant la lutte contre les épidémies.
- **Chélateurs de fer** : Ces médicaments, cruciaux pour traiter la surcharge en fer, sont essentiels pour les patients souffrant de thalassémie ou d'hémossidérose, et leur production locale permet de réduire les coûts et d'améliorer l'accessibilité.
- **Immunosuppresseurs** : Utilisés pour prévenir le rejet des greffes et traiter les maladies auto-immunes, ces produits sont développés pour répondre aux besoins des patients immunodéprimés.

Ainsi, en diversifiant ses produits, MEDIPHARM consolide sa position d'acteur actif de l'industrie pharmaceutique, tout en contribuant significativement à l'amélioration de la santé publique.

.

Tableau. 1 : Répartition des produits pharmaceutiques par classe thérapeutique

Catégorie de produits	Indications thérapeutiques	Caractéristiques spécifiques
Antifongiques	Infections fongiques diverses	Formes orales et injectables Disponibilité constante Normes nationales
Antirétroviraux	VIH/SIDA	Alternative économique aux importations Certifications internationales
Anti-ostéoporotiques	Prévention et traitement de l'ostéoporose	Ciblent les populations à risque (personnes âgées) Large spectre - Traitements ciblés
Anticancéreux	Divers types de cancer	Conformité aux normes internationales
Antihypertenseurs pulmonaires	Hypertension artérielle pulmonaire	Utilisation en milieu hospitalier
Antiviraux	Infections virales chroniques et aiguës	Renforcement de la lutte contre les épidémies
Chélateurs de fer	Surcharge en fer	Production locale - Réduction des coûts
Immunosuppresseurs	Prévention du rejet de greffe Maladies auto-immunes	Produits pour patients immunodéprimés

Source : Tableau élaboré par nos soins

1. Innovation et expertise

MEDIPHARM est une entreprise dynamique qui propose une large gamme de produits pour répondre aux besoins du marché local. Elle joue un rôle central dans le domaine du Contract Manufacturing (CMO), en assurant la production pour le compte d'autres laboratoires pharmaceutiques.

L'entreprise s'appuie sur des équipements de pointe fournis par des partenaires européens reconnus, intégrant des technologies de confinement avancées. Ces installations garantissent à la fois la protection des opérateurs, la maîtrise des substances sensibles et le respect des exigences strictes en matière de sécurité et d'hygiène.

Tableau. 2 : La diversité des produits et aspects clés

Catégorie de produits	Normes et certifications	Canaux de distribution
Antifongiques	Conformité aux normes de sécurité et de qualité locales et internationales	Hôpitaux Cliniques
Antirétroviraux	Normes nationales Certifications internationales	
Anti-ostéoporotiques	Conformité aux exigences locales et internationales	
Anticancéreux	Conformité aux normes internationales de production et de sécurité	
Antihypertenseurs pulmonaires	Normes locales et internationales de sécurité et d'efficacité Certifications internationales	
Antiviraux	Normes locales Conformité aux normes locales Certifications internationales	
Chélateurs de fer		
Immunosuppresseurs	Conformité aux normes internationales de sécurité et de qualité	

Source : Tableau élaboré par nos soins

2. MEDIPHARM : Un catalyseur d'innovation, de santé publique et de développement économique

Dans un contexte marqué par des enjeux industriels, sanitaires et économiques, MEDIPHARM se distingue par des stratégies intégrées, articulant innovation technologique, responsabilité sociale et contribution à la santé publique. Les axes suivants détaillent ses initiatives clés et leur impact sur la compétitivité, l'accès aux soins et le développement local.

2.1. Un levier de croissance industrielle

- **Innovation technologique** : MEDIPHARM intègre des technologies de pointe, telles que le confinement hautement sécurisé et les systèmes à usage unique, afin d'améliorer ses processus de production. Cette stratégie permet de réduire les coûts et de renforcer sa compétitivité sur le marché.
- **Flexibilité de production** : La capacité de l'entreprise à produire des lots de tailles variées lui permet de répondre aux besoins spécifiques des clients tout en valorisant efficacement ses ressources.
- **Création d'emplois qualifiés** : Avec des infrastructures modernes, MEDIPHARM génère des opportunités d'emplois dans des secteurs stratégiques, tels que la recherche, la production et la maintenance technique, contribuant ainsi à l'économie locale.

2.2. Un acteur engagé pour la lutte contre le cancer

MEDIPHARM se positionne comme un laboratoire algérien actif dans la production de médicaments cytotoxiques, en respectant des conditions de sécurité optimales. L'entreprise œuvre sur plusieurs fronts :

- **Faciliter l'accès aux soins** : En développant et en produisant localement des traitements pour les cancers majeurs, MEDIPHARM répond aux besoins médicaux pressants de la population.
- **Renforcer l'indépendance sanitaire** : La production locale permet à MEDIPHARM de réduire la dépendance aux importations, un enjeu stratégique pour l'autonomie sanitaire du pays.

2.3. Une production aux normes internationales

- **Conformité et innovation** : MEDIPHARM fonde ses activités sur l'innovation technologique et le respect des normes internationales. Ces éléments garantissent une production conforme aux exigences les plus strictes, renforçant sa crédibilité auprès des partenaires et des investisseurs.

- **Protection des opérateurs et réduction des impacts environnementaux** : Les installations de l'entreprise assurent un environnement de travail sécurisé grâce au confinement total des procédés. Cela protège les opérateurs des risques d'exposition tout en minimisant l'impact environnemental, contribuant ainsi à une meilleure acceptabilité sociétale et à des partenariats durables.

2.4. Une contribution essentielle à l'accès aux soins

- **Production locale de traitements essentiels** : MEDIPHARM produit localement des médicaments pour les pathologies critiques, notamment les cancers les plus fréquents, réduisant ainsi la dépendance aux importations et garantissant une disponibilité continue des traitements.
- **Prix compétitifs et traitements personnalisés** : La production locale permet de réduire les coûts et de rendre les traitements plus accessibles à la population. La flexibilité de production permet également d'offrir des solutions adaptées aux besoins spécifiques des patients.

2.5. Un partenaire de santé publique

- **Collaboration avec les hôpitaux** : MEDIPHARM établit des partenariats stratégiques avec les établissements de santé, facilitant ainsi la distribution rapide de médicaments essentiels et améliorant les prises en charge des patients.
- **Impact sur la santé publique** : En augmentant la disponibilité des traitements anticancéreux, l'entreprise participe activement à la lutte contre cette maladie, contribuant à la réduction de la mortalité et à l'amélioration de la qualité de vie des patients.

2.6. Impacts économiques et sociaux

Grâce à la création d'emplois, MEDIPHARM stimule l'économie locale et améliore le tissu social.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des engagements stratégiques et de leur analyse économique.

Tableau. 3 : Analyse économique des engagements stratégiques de MEDIPHARM

Aspect	Principaux enjeux	Aspects clés
Fondement	Innovation technologique	Performance - Sécurité
	Normes internationales	Amélioration - Compétitivité
		Crédibilité - Marchés stratégiques
	Environnement	Standards internationaux
Environnement confiné	Protection	limitation exposition
	Durabilité	Minimisation émissions et déchets
	Respect réglementaire	réduction des coûts
		Attractivité
Besoins nationaux		Partenariats durables
	Production locale	Réduction dépendance importations
	Traitements cancers fréquents	Accessibilité des thérapies
	Accessibilité	Réduction des importations
	Besoins publics	Stabilité des prix
		Création d'emplois

Source : Tableau élaboré par nos soins

À travers ces engagements, MEDIPHARM démontre sa détermination à répondre aux enjeux de santé publique tout en respectant les exigences internationales en matière de qualité et de sécurité

3. Stratégie de développement

Pour renforcer sa position sur le marché national et concrétiser ses ambitions, MEDIPHARM met en œuvre une stratégie structurée autour de plusieurs axes :

- **Partenariats et conformité : Stratégie de croissance et de qualité**

La stratégie de partenariats et de conformité de MEDIPHARM est un pilier central de son développement et de sa compétitivité sur le marché pharmaceutique national. Elle repose sur plusieurs axes clés : le transfert de savoir-faire à travers des partenariats stratégiques, et l'adhésion stricte aux normes internationales pour garantir la qualité et la sécurité des produits.

- **Partenariats stratégiques** : En s'associant avec des fournisseurs européens spécialisés dans des équipements pharmaceutiques de haute technologie, MEDIPHARM renforce sa capacité à produire des médicaments de qualité supérieure tout en restant à la pointe de l'innovation. Ces partenariats permettent un transfert continu de savoir-faire et assurent un accès privilégié aux dernières technologies de fabrication. Cela constitue un véritable avantage concurrentiel, en permettant à l'entreprise de répondre aux exigences croissantes du marché tout en optimisant ses capacités de production.
- **Conformité aux normes internationales** : L'acquisition de certifications internationales joue un rôle fondamental dans le maintien des standards de qualité et de sécurité des produits fabriqués par MEDIPHARM. En obtenant des certifications délivrées par des institutions de renom telles que l'Agence Européenne des Médicaments (EMA)⁴, l'Agence Nationale de Vigilance Sanitaire (ANVISA)⁵ et la Food and Drug Administration (FDA)⁶, l'entreprise prouve son engagement à respecter les normes les plus rigoureuses en matière de fabrication pharmaceutique. Ces

⁴ L'Agence européenne des médicaments (EMA) évalue et supervise les médicaments au sein de l'Union européenne. Elle s'assure de leur conformité aux normes européennes avant leur commercialisation, garantissant leur sécurité, efficacité et qualité.

⁵ L'Agence Nationale de Vigilance Sanitaire (ANVISA) est l'organisme brésilien responsable de la régulation et du contrôle des produits et services relatifs à la santé publique. Elle veille à ce que les médicaments, aliments, cosmétiques et dispositifs médicaux respectent les normes sanitaires, tout en minimisant les risques pour la santé des citoyens brésiliens.

⁶ La Food and Drug Administration (FDA) est l'agence fédérale des États-Unis en charge de la régulation et du contrôle des produits alimentaires, des médicaments, des dispositifs médicaux, des cosmétiques et des produits biologiques. Son rôle est de garantir la sécurité, l'efficacité et la qualité de ces produits, afin de protéger la santé publique.

certifications renforcent non seulement la crédibilité de l'entreprise sur le marché national, mais elles témoignent également de son respect des exigences réglementaires strictes, essentielles pour garantir la sécurité des patients.

- **Avantages pour la compétitivité nationale** : Les partenariats stratégiques et la conformité aux normes internationales permettent à MEDIPHARM de se distinguer sur le marché national. Ils assurent la sécurité des processus de production, tout en améliorant la fiabilité des produits. Cela crée une confiance accrue parmi les clients, les autorités de régulation et les partenaires commerciaux, augmentant ainsi les opportunités commerciales à l'échelle nationale. De plus, les normes de qualité internationales permettent à l'entreprise de répondre aux exigences des autorités locales et d'améliorer la réputation de ses produits, renforçant ainsi sa position sur le marché.
- **Réduction des risques et amélioration continue** : Cette stratégie combinant alliances stratégiques et conformité aux normes internationales assure à MEDIPHARM une position renforcée dans un secteur hautement concurrentiel. Elle permet également une réduction des risques réglementaires et une amélioration continue des processus de fabrication, consolidant ainsi la réputation de l'entreprise sur le long terme. L'engagement envers la conformité et l'innovation continue permet à MEDIPHARM de maintenir une position de leader sur le marché national tout en garantissant des produits sûrs et efficaces.

Le tableau suivant illustre clairement cette stratégie :

Tableau. 4 : Synthèse des différents axes de la stratégie de développement de l'entreprise

Axe	Synthèses	Avantages
Partenariats stratégiques	Partenariat avec des leaders européens pour l'équipement	Accès à des technologies innovantes Transfert de savoir-faire constant Amélioration des processus de production
Conformité aux normes internationales	Obtention de certifications de qualité Respectant les normes pharmaceutiques	Assurance de la conformité aux standards mondiaux Crédibilité renforcée Ouverture à de nouveaux marchés.
Avantage concurrentiel durable	Respect des réglementations internationales Mise en œuvre de processus qualité constants	Amélioration de la position sur le marché Réduction des risques réglementaires Différenciation face à la concurrence.
Amélioration continue	Engagement dans une démarche de : - Conformité - Contrôle qualité permanent Audits réguliers Tests de validation des processus	Rationalisation des processus de production Réduction des défauts amélioration de la fiabilité des produits

Source : Tableau élaboré par nos soins

La stratégie de partenariats et de conformité de l'entreprise repose sur l'intégration de pratiques de qualité constantes et des associations stratégiques. Elle permet de renforcer la position de l'entreprise sur le marché national, d'améliorer la compétitivité et d'assurer une qualité constante, tout en répondant aux exigences des normes internationales.

- **Diversification des produits**

Pour renforcer sa compétitivité et s'adapter aux évolutions rapides du secteur pharmaceutique, MEDIPHARM a mis en place une stratégie de diversification de ses produits. Cette approche, allant au-delà d'une simple expansion de gamme, vise à transformer en profondeur le modèle économique de l'entreprise.

4. Répondre à des besoins variés et personnalisés

En élargissant son portefeuille de produits, MEDIPHARM s'attache à répondre à une diversité croissante de besoins thérapeutiques. Cette personnalisation de l'offre permet :

- **D'améliorer l'expérience patient** : En proposant des solutions adaptées à chaque profil, MEDIPHARM renforce sa relation avec les patients et leur fidélisation.
- **De renforcer la prescription médicale** : Une offre plus complète facilite la prescription pour les professionnels de santé, consolidant ainsi la position de l'entreprise sur le marché.

4.1. Accéder à de nouveaux segments et marchés

La diversification permet à MEDIPHARM de :

- **Réduire la dépendance à un seul segment** : En investissant dans de nouveaux domaines thérapeutiques, l'entreprise atténue les risques liés aux fluctuations d'un marché unique.
- **Capter de nouvelles opportunités de croissance** : Les nouveaux segments représentent souvent des marchés porteurs, offrant ainsi de nouvelles perspectives de développement.
- **Développer de nouveaux canaux de distribution** : Pour toucher de nouveaux clients, MEDIPHARM peut être amené à explorer de nouveaux canaux de distribution, tels que la vente en ligne ou les partenariats avec de nouveaux acteurs de la santé.

4.2. Maximiser les opportunités de revenus et optimiser la rentabilité

La diversification est un levier puissant pour :

- **Lisser les revenus** : En diversifiant ses sources de revenus, MEDIPHARM réduit les risques liés aux cycles économiques et aux fluctuations saisonnières.

- **Améliorer la marge bénéficiaire** : Les nouveaux produits peuvent être plus rentables ou permettre de négocier de meilleures conditions avec les partenaires.
- **Diversification de la production** : Une stratégie pour mieux gérer les fluctuations du marché et optimiser les coûts fixes chez MEDIPHARM.

4.3. Autres axes de diversification à explorer

Au-delà de la diversification de sa gamme de produits, MEDIPHARM envisage d'autres leviers de croissance :

- **Diversification géographique** : En entrant sur de nouveaux marchés, l'entreprise élargit sa base de clients et consolide sa présence au-delà de ses frontières nationales. Cette expansion permet également d'accroître sa compétitivité et d'atténuer les risques liés à une dépendance excessive à un seul marché.
- **Diversification technologique** : L'investissement dans des technologies de pointe place MEDIPHARM à l'avant-garde de l'innovation. Cela favorise le développement de solutions modernes et améliore l'efficacité des processus de production, tout en répondant aux attentes croissantes des clients et des partenaires.
- **Diversification des modèles économiques** : L'exploration de nouveaux modèles, tels que les partenariats public-privé, ouvre des opportunités pour générer des revenus supplémentaires. Ces approches renforcent également la capacité de MEDIPHARM à s'adapter aux évolutions du marché et à maintenir sa stabilité financière.

En s'appuyant sur des axes stratégiques tels que la personnalisation des offres, l'exploration de nouveaux marchés et l'innovation technologique, MEDIPHARM se positionne comme un acteur compétitif et résilient, prêt à s'adapter aux évolutions du secteur et aux attentes des parties prenantes, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau. 5 : Synthèse de la stratégie de diversification de l'entreprise

Axes	Éléments stratégiques	Indicateurs de performance
Répondre à des besoins variés	Personnalisation de l'offre thérapeutique Soutien à la prescription médicale	Taux de satisfaction client Part de marché des produits personnalisés Nombre de formations médicales organisées Taux de prescription des nouveaux produits
Accéder à de nouveaux marchés	Réduction des risques sectoriels Exploration de segments émergents Multiplication des canaux de distribution	Diversification du portefeuille clients par secteur Part de marché sur les nouveaux marchés Taux de croissance des ventes sur les nouveaux segments Nombre de nouveaux produits lancés Nombre de nouveaux canaux de distribution Part des ventes en ligne

Source : Tableau élaboré par nos soins

Tableau. 5 : Synthèse de la stratégie de diversification de l'entreprise (suite)

Axes	Éléments stratégiques	Indicateurs de performance
Maximiser les revenus	Stabilisation financière Amélioration des marges	Marge bénéficiaire nette Chiffre d'affaires par produit
Autres leviers de diversification	Gestion rationnalisée des capacités industrielles	Taux d'utilisation des capacités Réduction des coûts de production
	Expansion géographique stratégique	Nombre de nouveaux marchés pénétrés Chiffre d'affaires réalisé au niveau national
	Avancées technologiques	Nombre de brevets déposés Investissements en R&D
	Approches économiques innovantes	Réduction des coûts de production Amélioration de la productivité

Source : Tableau élaboré par nos soins

La diversification des produits est une stratégie ambitieuse qui nécessite une réflexion approfondie et une adaptation constante. En s'appuyant sur une analyse méthodique des marchés et des besoins des clients, MEDIPHARM peut transformer cette diversification en un véritable moteur de croissance et de pérennité.

- **Recherche et innovation**

L'investissement dans la recherche et l'innovation est une priorité pour MEDIPHARM. En développant de nouveaux traitements et en améliorant les produits existants, l'entreprise s'assure un avantage concurrentiel durable tout en répondant aux besoins croissants des patients.

- **Partenariats avec des institutions académiques et des centres de recherche :** MEDIPHARM établit des partenariats solides avec des institutions académiques et des centres de recherche de renom. Ces alliances permettent à l'entreprise d'accéder à des savoir-faire spécialisés et à des technologies de pointe, ce qui accélère le développement de nouveaux médicaments et soutient l'innovation dans les traitements.
- **Laboratoires dédiés à l'innovation :** MEDIPHARM investit dans des laboratoires d'innovation afin de soutenir le développement de solutions thérapeutiques adaptées aux besoins des patients. Ces espaces sont équipés de technologies avancées qui favorisent la création de nouveaux produits, tout en consolidant la qualité des traitements existants.
- **Amélioration continue du processus de développement :** Grâce à sa stratégie de recherche et d'innovation, MEDIPHARM parvient à réduire les délais de développement des médicaments tout en maîtrisant les coûts. Ce processus permet également d'améliorer les résultats cliniques, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise. L'innovation constante dans le domaine des traitements permet à MEDIPHARM de se démarquer, d'élargir son portefeuille de produits et de solidifier sa position sur le marché.

Le tableau suivant en synthétise les principaux axes de cette stratégie :

Tableau. 6 : Synthétise de la stratégie de recherche et d'innovation de l'entreprise

Axes stratégiques	Éléments clés
Partenariats avec des institutions académiques et de recherche	Alliances stratégiques Savoir-faire spécialisé Technologies avancées Accélération du développement
Laboratoires dédiés à l'innovation	Investissement Technologies de pointe Solutions thérapeutiques Qualité des traitements
Amélioration continue du processus de développement	Réduction des délais Maîtrise des coûts Amélioration des résultats cliniques Compétitivité Elargissement du portefeuille

Source : Tableau élaboré par nos soins

La recherche et l'innovation jouent un rôle clé dans le succès de MEDIPHARM. Elles permettent non seulement de répondre aux attentes des patients, mais aussi de garantir la pérennité de l'entreprise dans un secteur en constante évolution.

En somme, le tableau ci-dessous met en évidence les axes stratégiques clés, soulignant comment chaque domaine contribue à renforcer la position de MEDIPHARM sur le marché, à diversifier ses sources de revenus et à garantir un avantage concurrentiel durable.

Tableau. 7 : Les axes stratégiques clés

Axe stratégique	Principaux enjeux	Analyse économique
Partenariats et conformité	Partenariats avec des fournisseurs européens spécialisés	Accès à des technologies de pointe Transfert de savoir-faire Renforcement de la qualité des produits Ouverture à des innovations continues
Diversification des produits	Diversification du portefeuille	Réduction de la vulnérabilité à la dépendance d'un seul produit Diversification des sources de revenus Amélioration de la stabilité financière à long terme
Expansion géographique	Pénétration de nouveaux marchés	Génération de nouvelles sources de revenus Renforcement de la position concurrentielle sur les marchés locaux Croissance de la part de marché
Recherche et innovation	Investissements en R&D	Maintien d'un avantage concurrentiel durable Anticipation des évolutions du marché Amélioration des traitements pour satisfaire la demande croissante des patients

Source : Tableau élaboré par nos soins

Grâce à cette stratégie, MEDIPHARM contribue activement à l'amélioration du système de santé national. En produisant localement des traitements essentiels, il répond aux besoins des patients tout en soutenant la compétitivité de l'industrie pharmaceutique algérienne.

5. Usine de production et laboratoire de contrôle

L'usine de production et le laboratoire de contrôle qualité jouent un rôle fondamental dans le maintien des standards les plus élevés de sécurité, d'efficacité et de qualité. Conçus pour garantir

des processus de fabrication optimisés, ces deux unités garantissent que chaque produit fabriqué respecte les exigences réglementaires et les attentes des consommateurs.

5.1. Production des formes sèches

L'usine de production des formes sèches⁷, couvrant une superficie de 1 200 m², est équipée de deux lignes de granulation performantes. Cette configuration permet de traiter des volumes allant de petits lots (3 à 10 litres) à des volumes plus importants (15 à 160 litres). Chaque processus est pensé pour maximiser l'efficacité tout en respectant des critères stricts de sécurité. L'unité se distingue par un confinement total, protégeant ainsi les opérateurs et l'environnement des risques potentiels. Ce confinement est rendu possible grâce à des équipements adaptés, tels que des isolateurs, des systèmes de ventilation et des extracteurs de poudre. L'objectif est de garantir un environnement de travail sécurisé tout en optimisant les rendements.

L'automatisation des processus de production permet de minimiser les interventions humaines, ce qui conduit à une réduction des erreurs et à une meilleure productivité. L'intégration d'un système de nettoyage CIP (Clean-In-Place) assure un entretien rapide et sécurisé des équipements, en réduisant le temps d'arrêt et en garantissant des conditions de production hygiéniques.

5.2. Production des formes injectables stériles

La zone de production des formes injectables stériles, s'étendant sur 900 m², est conçue pour répondre aux exigences les plus strictes en matière de fabrication de médicaments injectables. La capacité annuelle de production dépasse les 2 millions d'unités, ce qui témoigne de l'échelle et de la performance de l'unité.

Le processus de production se divise en plusieurs étapes clés, chacune supervisée par des technologies avancées et des équipements modernes pour assurer la qualité et la conformité des produits.

1. Formulation : Des systèmes à usage unique sont utilisés pour éviter les validations de nettoyage entre les lots. Cela optimise le temps de production et réduit les risques de

⁷ Les formes sèches désignent des médicaments solides comme les poudres, granulés, comprimés ou capsules. Elles sont obtenues par séchage ou broyage des substances actives. Ces formes présentent plusieurs avantages :

- Conservation optimale : Elles protègent les principes actifs de la dégradation par l'humidité ou l'oxygène, prolongeant ainsi leur durée de vie.
- Facilité d'utilisation : Elles sont pratiques à manipuler et à doser.
- Polyvalence : Elles s'adaptent à différentes voies d'administration (orale, inhalation, application cutanée).

contamination croisée. Les volumes de formulation varient de 20 à 2 000 litres selon les besoins.

2. Nettoyage et stérilisation : La laveuse de flacons et un tunnel de stérilisation assurent une hygiène irréprochable. L'autoclave à double porte permet de stériliser les bouchons, les capsules et les produits après remplissage, garantissant la stérilité de chaque produit.
3. Remplissage et contrôle : L'utilisation d'une ligne de remplissage sous isolateur permet d'assurer un contrôle IPC à 100 %⁸. Ce processus est associé à un système ROD (Réglage Optimisé des Débits)⁹ pour garantir la précision et la sécurité du remplissage. Le lyophilisateur de 9 m² et l'automatisation des chargements et déchargements améliorent l'efficacité, réduisant les erreurs humaines. La sertisseuse, équipée d'un contrôle par caméra, permet de garantir la qualité du produit final.
4. Conditionnement : Après le remplissage et le contrôle, les flacons sont inspectés visuellement, étiquetés, emballés, puis expédiés vers le magasin des produits finis. Cette étape garantit que chaque produit est conforme aux spécifications avant sa mise en circulation.

Le tableau suivant présente un aperçu des étapes clés de la production de médicaments injectables :

⁸ L'IPC (Inspection en Processus de Contrôle) est une méthode qui assure un contrôle qualité continu pendant la production, garantissant que chaque étape respecte les normes de qualité définies.

⁹ Le ROD (Réglage Optimisé des Débits) est un système qui ajuste automatiquement les débits de remplissage dans une ligne de production, optimisant ainsi la précision et l'efficacité du processus. Ensemble, ces deux systèmes permettent de maintenir des standards de qualité élevés tout en optimisant la production.

Tableau. 8 : Étapes clés de la production de médicaments injectables

Étape	Description	Équipements clés
Formulation	Préparation des solutions injectables	Systèmes à usage unique
Nettoyage & Stérilisation	Nettoyage	Laveuse
	Stérilisation des équipements et composants	Tunnel
		Autoclave
Remplissage	Remplissage aseptique des flacons	Ligne de remplissage sous isolateur Lyophilisateur
Conditionnement	Inspection	Équipements d'inspection
	Etiquetage	Etiqueteuses
	Emballage	

Source : Tableau élaboré par nos soins

Cette organisation de production garantit non seulement une fabrication fluide et efficace, mais elle respecte également les normes de qualité les plus strictes. L'utilisation d'équipements modernes et l'automatisation des processus permettent à l'usine de répondre aux exigences de qualité tout en optimisant les coûts et les délais de production.

En conclusion, l'usine de production et le laboratoire de contrôle qualité sont essentiels pour assurer la fabrication de produits pharmaceutiques de haute qualité. Grâce à une infrastructure moderne, une automatisation avancée et une organisation rigoureuse des processus, MEDIPHARM parvient à garantir la sécurité, l'efficacité et la conformité de ses produits tout au long de leur cycle de production. Les investissements réalisés dans ces installations contribuent à la compétitivité de l'entreprise tout en répondant aux besoins croissants du marché pharmaceutique.

5.3. Laboratoire de contrôle qualité

Le laboratoire de contrôle qualité, d'une superficie totale de 570 m², comprend une section dédiée à la microbiologie couvrant 178 m². Cet espace est spécialement équipé pour répondre aux exigences des analyses microbiologiques.

Une équipe pluridisciplinaire, composée de spécialistes en chimie, biologie et microbiologie, réalise les contrôles indispensables à chaque étape de la chaîne de production. Ces professionnels assurent la conformité des matières premières, supervisent les tests en cours de fabrication et valident les produits finis.

L'organisation du laboratoire garantit une fluidité des opérations, avec des zones distinctes pour les analyses physico-chimiques, microbiologiques et environnementales, favorisant ainsi une gestion efficace et rigoureuse des processus qualité.

5.4. Activités et analyses

Les activités et analyses couvrent les étapes suivantes :

- **Contrôle des matières premières et des produits semi-finis**

Le contrôle des matières premières et des produits semi-finis constitue une étape essentielle pour assurer la conformité des intrants à des critères prédéfinis. Cette phase inclut la validation des paramètres critiques de fabrication, tels que la pureté, la granulométrie, et la concentration des ingrédients actifs. Ces contrôles garantissent une qualité optimale dès les premières étapes de production.

- **Tests en cours de production**

Les tests réalisés pendant la production jouent un rôle clé dans le suivi et l'ajustement des processus. Les analyses incluent des tests de dissolution, de friabilité et d'uniformité de masse pour vérifier la cohérence et la fiabilité des produits en cours de fabrication. Ces tests permettent d'identifier rapidement toute déviation par rapport aux spécifications.

- **Études de stabilité**

Les études de stabilité visent à évaluer la durabilité des produits dans différentes conditions. Ces analyses sont réalisées conformément aux normes ICH (International Council for Harmonisation)¹⁰. Elles permettent de déterminer la durée de vie des produits, leur sensibilité à la température, à l'humidité et à la lumière, afin d'assurer leur efficacité et leur sécurité tout au long de leur cycle de vie.

¹⁰ L'International Council for Harmonisation (ICH) est une organisation qui regroupe des autorités réglementaires et des entreprises pharmaceutiques. Son objectif principal est d'harmoniser les exigences techniques pour le développement et l'enregistrement des médicaments, afin de garantir leur qualité, sécurité et efficacité, tout en facilitant leur accès aux marchés mondiaux.

Tableau. 9 : Synthétique des activités et objectifs de contrôle qualité

Catégorie	Activités	Objectifs
Matières premières et produits semi-finis	Validation : Pureté Granulométrie Concentration	Conformité Qualité initiale
Production en cours	Tests : Dissolution Friabilité Uniformité de masse	Identifier déviations Ajuster
Stabilité des produits	Normes ICH : Température Humidité Lumière	Durabilité Sécurité

Source : Tableau élaboré par nos soins

Cette approche structurée et méthodique garantit une maîtrise complète de la qualité à chaque étape du processus de fabrication.

5.5. Services et certification

Le laboratoire, accrédité par le LNCPP¹¹, offre une gamme de services de haute qualité, tant en interne qu'en externe pour ses partenaires. Cette accréditation garantit la fiabilité et la conformité des prestations selon les standards internationaux.

- Les contrôles physico-chimiques et microbiologiques sont effectués avec des équipements modernes et des méthodes extrêmement précises. Ces tests assurent la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits, tant pour les matières premières que pour les produits finis. Ils permettent également de détecter toute anomalie susceptible d'affecter la qualité du produit.

¹¹ Le Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques est un organisme public ayant pour mission principale de garantir la qualité et la sécurité des médicaments mis sur le marché.

- Les études de stabilité approfondies sont réalisées conformément aux normes ICH. Elles permettent de garantir la durée de vie du produit en conditions réelles, assurant ainsi une conservation optimale. Ces études sont essentielles pour anticiper les comportements des produits tout au long de leur cycle de vie, depuis la fabrication jusqu'à leur utilisation.

Tableau. 10 : Services et certifications du Laboratoire

Service	Description	Objectifs	Normes/Certifications
Contrôles physico-chimiques	Tests sur matières premières et produits finis	Assurer qualité et Sécurité et efficacité	Conformité aux standards ISO
Contrôles microbiologiques	Détection de microorganismes dans les produits	Garantir l'absence de contaminations	Certification LNCPP
Études de stabilité	Tests sur la durée de vie des produits en conditions réelles	Garantir la conservation optimale	Normes ICH LNCPP

Source : Tableau élaboré par nos soins

Ces services permettent au laboratoire non seulement de répondre aux exigences réglementaires mais aussi de renforcer sa position sur le marché en offrant des prestations externes de haute qualité. La certification par le LNCPP ajoute un gage de confiance pour les partenaires et les clients, assurant que les services fournis respectent des standards de qualité stricts.

En synthèse, grâce à une offre diversifiée et une production flexible, l'entreprise répond aux besoins spécifiques de ses clients, tout en respectant les normes de qualité les plus élevées. Son usine, équipée d'infrastructures modernes, garantit la sûreté et l'efficacité de chaque produit.

Section 2 : Impact économique et perspectives d'avenir

Introduction

Pour mesurer sa performance, l'entreprise utilise un tableau de bord regroupant des indicateurs clés, financiers et non financiers. Ces indicateurs, tels que le chiffre d'affaires, les marges, la satisfaction des clients ou l'efficacité des processus, permettent une évaluation précise des résultats obtenus. Cet outil facilite le suivi de l'évolution de l'entreprise, l'ajustement des stratégies en temps réel et une gestion optimale des ressources. En fournissant des données essentielles, il constitue un support central pour les décisions stratégiques et l'amélioration continue de la performance globale.

1. Analyse de l'utilisation des indicateurs de performance selon la stratégie de diversification

Les indicateurs de performance sont indispensables pour évaluer l'efficacité de la stratégie de diversification mise en œuvre par l'entreprise. Ils permettent un suivi précis des résultats et orientent les décisions stratégiques en offrant une analyse détaillée de chaque axe stratégique.

1.1. Répondre à des besoins variés

La personnalisation de l'offre thérapeutique renforce la satisfaction client. Le taux de satisfaction client et la part de marché des produits personnalisés mesurent la pertinence des solutions proposées. Le soutien à la prescription médicale est évalué par le nombre de formations médicales organisées et le taux de prescription des nouveaux produits, qui reflètent l'engagement envers les professionnels de santé.

1.2. Accéder à de nouveaux marchés

La diversification réduit les risques sectoriels. La part de marché sur les nouveaux marchés et la diversification du portefeuille clients par secteur permettent de suivre cet objectif. L'exploration de segments émergents est mesurée par le taux de croissance des ventes sur ces segments et le nombre de nouveaux produits lancés. La multiplication des canaux de distribution se traduit par le nombre de nouveaux canaux de distribution et la part des ventes en ligne, indiquant une meilleure accessibilité des produits.

1.3. Maximiser les revenus

La stabilisation financière repose sur l'amélioration des marges et une gestion rationalisée des capacités industrielles. Les indicateurs clés incluent la marge bénéficiaire nette, le chiffre d'affaires par produit, le taux d'utilisation des capacités et la réduction des coûts de production. Ces données permettent de piloter efficacement la rentabilité et de maximiser les ressources.

1.4. Autres leviers de diversification

L'expansion géographique stratégique est analysée via le nombre de nouveaux marchés pénétrés et le chiffre d'affaires réalisé au niveau national, qui indiquent l'impact territorial de l'entreprise. Les avancées technologiques, mesurées par le nombre de brevets déposés et les investissements en R&D, montrent l'engagement en innovation. Les approches économiques innovantes, évaluées par la réduction des coûts de production et l'amélioration de la productivité, renforcent la compétitivité globale.

Tableau de bord. 1 : Réponse à des besoins variés pour l'année 2023

Indicateurs	Objectifs	Réalisation	Écart
Taux de satisfaction client (%)	90%	85%	-5%
Part de marché des produits personnalisés (%)	20%	18%	-2%
Nombre de formations médicales organisées	6	5	-16.67%
Taux de prescription des nouveaux produits (%)	25%	22%	-3%

Source : Tableau élaboré par nos soins

Analyse

- **Taux de satisfaction client**

L'objectif fixé pour le taux de satisfaction client était de 90 %, mais seulement 85 % de satisfaction a été atteint. Cet écart négatif de 5 % souligne l'importance de renforcer l'expérience client et d'adopter une approche plus proactive pour répondre aux attentes des clients. Ce résultat met en évidence des axes d'amélioration dans plusieurs domaines, notamment la qualité du service, la réactivité, et la personnalisation de l'offre.

- Mesures à envisager :

1. Renforcer la qualité du service après-vente

➤ Objectif : Améliorer l'accompagnement des clients post-achat pour garantir une expérience fluide et satisfaisante.

- Actions :

- ✓ Créer une équipe dédiée au service après-vente, formée et réactive, capable de traiter les demandes de manière efficace.
- ✓ Mettre en place un suivi personnalisé pour chaque client afin de résoudre rapidement les éventuels problèmes liés aux produits ou services.
- ✓ Offrir des garanties prolongées ou des services de réparation et d'entretien pour renforcer la confiance des clients.

2. Mener des enquêtes régulières pour identifier les attentes non satisfaites

➤ Objectif : Recueillir des retours détaillés pour mieux comprendre les causes de l'insatisfaction et y répondre de manière ciblée.

- Actions :

- ✓ Organiser des enquêtes de satisfaction trimestrielles pour recueillir des retours précieux sur les différents aspects de l'expérience client (produit, service, prix, etc.).
 - ✓ Utiliser des outils d'analyse des retours clients pour identifier les tendances récurrentes et les domaines nécessitant une amélioration rapide.
 - ✓ Analyser les retours négatifs de manière approfondie pour proposer des solutions concrètes aux problèmes récurrents.
3. Former le personnel en contact avec les clients pour maximiser la satisfaction
- Objectif : Assurer une relation client optimale en améliorant les compétences des employés dans la gestion des interactions.
- Actions :
- ✓ Développer un programme de formation continue pour le personnel en charge du service client, en mettant l'accent sur la communication, la gestion des conflits et la réactivité.
 - ✓ Organiser des ateliers réguliers pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'écoute active et de l'empathie lors des échanges avec les clients.
 - ✓ Mettre en place des simulations et des jeux de rôle pour préparer les équipes à gérer une variété de situations client complexes de manière efficace.
4. Personnaliser l'expérience client
- Objectif : Créer une relation client plus intime et sur-mesure pour fidéliser et augmenter la satisfaction.
- Actions :
- ✓ Utiliser des outils de gestion de la relation client (CRM)¹² pour collecter des informations sur les préférences des clients et proposer des offres personnalisées.

¹² Un CRM (Customer Relationship Management) est un outil ou une plateforme permettant de gérer et d'améliorer les interactions avec les clients. Il centralise les données clients (contacts, historique des achats, préférences, etc.), automatise les tâches de suivi, et aide à renforcer la satisfaction client, la fidélisation et les ventes. Les entreprises l'utilisent pour personnaliser leurs relations, analyser les comportements clients et prendre des décisions stratégiques basées sur des données précises.

- ✓ Développer des programmes de fidélité qui récompensent les clients réguliers par des avantages exclusifs (réductions, produits gratuits, services premium).
- ✓ Impliquer les clients dans le processus de développement des produits ou services par des groupes de discussion ou des sondages pour qu'ils se sentent valorisés et écoutés.

5. Améliorer la réactivité aux demandes et réclamations

- Objectif : Réduire les délais de réponse aux demandes et réclamations des clients pour renforcer leur satisfaction.

- Actions :

- ✓ Offrir un support multicanal (téléphone, email, chat en direct, réseaux sociaux) pour permettre aux clients de choisir le moyen de communication qui leur convient le mieux.

Ces actions combinées permettront de rétablir la confiance des clients, d'améliorer leur satisfaction et, à terme, de contribuer à l'atteinte de l'objectif de satisfaction client de 90 %.

• **Part de marché des produits personnalisés**

L'objectif fixé pour la part de marché des produits personnalisés était de 20 %, cependant, une légère baisse de 2 % a été observée, indiquant un potentiel inexploité dans ce segment. Cette situation souligne l'importance de capitaliser sur la personnalisation, qui demeure un levier stratégique pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs. Il est essentiel d'exploiter pleinement ce potentiel pour accroître la compétitivité sur le marché.

• Mesures à envisager :

1. Intensifier les campagnes de sensibilisation auprès des professionnels de santé

- Objectif : Sensibiliser davantage les professionnels de santé, qui jouent un rôle essentiel dans le choix et la recommandation des produits personnalisés.

- Actions :

- ✓ Organiser des séminaires, des conférences et des ateliers pour informer les professionnels des avantages des produits personnalisés et des innovations dans ce domaine.
- ✓ Créer des supports éducatifs détaillant les bénéfices des produits personnalisés pour la santé des patients, en mettant l'accent sur l'impact positif sur les traitements et la qualité de vie.

- ✓ Développer une plateforme dédiée aux professionnels de santé, offrant des informations actualisées et des études de cas sur l'efficacité des produits personnalisés.
- 2. Accroître la visibilité des produits personnalisés via des canaux de distribution ciblés
 - Objectif : Renforcer la présence des produits personnalisés là où la demande est la plus forte, et maximiser leur visibilité auprès des consommateurs intéressés.
 - Actions :
 - ✓ Identifier les canaux de distribution les plus adaptés pour toucher une clientèle ciblée, comme les pharmacies spécialisées, les cliniques et les plateformes de vente en ligne dédiées à la santé.
 - ✓ Mettre en place des partenariats avec des détaillants spécialisés et des plateformes de e-commerce afin d'élargir la portée des produits personnalisés.
 - ✓ Créer des campagnes de marketing digital spécifiquement orientées vers les segments de marché intéressés par la personnalisation, avec des publicités ciblées sur les réseaux sociaux et les moteurs de recherche.
- 3. Renforcer les collaborations avec des prescripteurs clés
 - Objectif : Développer des relations plus solides avec les prescripteurs, tels que les médecins et les thérapeutes, pour favoriser l'adoption des produits personnalisés.
 - Actions :
 - ✓ Établir des partenariats stratégiques avec des prescripteurs influents dans le domaine médical et de la santé, en leur fournissant des échantillons, des démonstrations et des études cliniques sur l'efficacité des produits personnalisés.
 - ✓ Organiser des rencontres régulières avec des leaders d'opinion dans le domaine de la santé pour discuter des tendances du marché et des avantages des produits personnalisés.
 - ✓ Créer un programme de fidélité et de reconnaissance pour les prescripteurs réguliers, avec des Incentives pour les encourager à recommander ces produits à leurs patients.
- 4. Améliorer l'expérience client pour la personnalisation des produits

- Objectif : Créer une expérience fluide et engageante pour les clients qui souhaitent personnaliser leurs produits.

- Actions :

- ✓ Mettre en place une interface en ligne interactive permettant aux clients de personnaliser facilement les produits en fonction de leurs besoins spécifiques, avec des outils de simulation et des conseils personnalisés.
- ✓ Offrir un service de conseil personnalisé en ligne ou en magasin pour guider les clients dans leurs choix, en expliquant les différentes options de personnalisation disponibles.
- ✓ Utiliser les retours clients pour améliorer continuellement l'offre de produits personnalisés, en tenant compte des préférences et des attentes pour ajuster les produits et services proposés.

5. Améliorer la communication autour des bénéfices des produits personnalisés

- Objectif : Clarifier les avantages des produits personnalisés et leur valeur ajoutée pour inciter davantage de consommateurs à choisir cette option.

- Actions :

- ✓ Développer des campagnes de communication mettant en avant les bénéfices des produits personnalisés, en particulier en termes de bien-être, de santé et d'efficacité.
- ✓ Créer des témoignages clients et des études de cas qui illustrent les réussites liées à l'utilisation des produits personnalisés.
- ✓ Utiliser des outils de marketing de contenu (blogs, vidéos, articles) pour éduquer le public sur l'importance de la personnalisation dans certains domaines de santé, comme les traitements dermatologiques ou les produits nutritionnels.

Ces mesures permettront de stimuler la demande pour les produits personnalisés et de renforcer leur présence sur le marché, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de part de marché et à l'exploitation du potentiel de ce segment stratégique.

- **Nombre de formations médicales organisées**

L'objectif était d'organiser six formations médicales, cependant, cinq formations ont été réalisées, engendrant un écart de -16,67 %. Bien que l'objectif soit quasiment atteint, cette légère insuffisance pourrait avoir un impact indirect sur le taux de prescription des produits ou services

associés, ce qui montre l'importance de maintenir un programme de formations médicales complet et bien suivi. La mise en place de formations est un levier essentiel pour augmenter la connaissance des professionnels de santé, et par conséquent, leur propension à recommander ou prescrire les solutions proposées.

- Mesures à envisager :

1. Planification anticipée des formations en fonction des disponibilités des professionnels de santé

➤ Objectif : Assurer que les professionnels de santé puissent participer à un maximum de formations en tenant compte de leurs contraintes de temps et de leur emploi du temps chargé.

- Actions :

- ✓ Mettre en place un calendrier prévisionnel des formations pour l'année à venir, en tenant compte des périodes de forte activité dans le secteur médical, comme les vacances ou les périodes de forte demande.
- ✓ Engager un dialogue avec les principales associations médicales et les syndicats pour connaître les périodes où les disponibilités des professionnels sont les plus favorables.
- ✓ Utiliser des outils de planification numérique pour envoyer des rappels et faciliter l'inscription des participants, tout en leur permettant de choisir leurs créneaux horaires préférés.

2. Diversification des formats de formation (en ligne, présentiel, hybride)

➤ Objectif : Toucher un plus grand nombre de professionnels de santé en offrant des formats flexibles qui s'adaptent à leurs besoins et contraintes géographiques.

- Actions :

- ✓ Proposer des formations en ligne pour permettre une participation facile et rapide, notamment pour les professionnels ayant des horaires irréguliers ou travaillant dans des zones géographiques éloignées.
- ✓ Organiser des sessions hybrides qui combinent des éléments en présentiel et à distance, offrant ainsi une expérience flexible et interactive tout en maximisant la portée.

- ✓ Mettre en place des formations en présentiel dans des lieux stratégiques proches des grands centres médicaux et des hôpitaux, en veillant à ce que les contenus soient adaptés aux spécificités locales.
 - ✓ Créer des supports de formation réutilisables (webinaires, vidéos de formation, brochures interactives) pour permettre une révision à distance et garantir une meilleure rétention des informations.
3. Évaluation de l'impact des formations réalisées pour ajuster les prochains programmes
- Objectif : Mesurer l'efficacité des formations pour améliorer leur contenu, leur format et leur pertinence en fonction des retours des participants.
- Actions :
 - ✓ Après chaque session de formation, distribuer des questionnaires d'évaluation pour recueillir les impressions des participants sur la qualité des formations, la pertinence des sujets abordés et l'impact sur leur pratique quotidienne.
 - ✓ Analyser les résultats des formations en termes d'augmentation du taux de prescription des produits et services, en suivant les indicateurs clés de performance tels que l'évolution du nombre de prescriptions ou de recommandations des produits étudiés.
 - ✓ Organiser des focus groupes ou des interviews avec les participants pour approfondir les aspects qualitatifs des formations et identifier les points d'amélioration.
 - ✓ Mettre en place un suivi post-formation pour évaluer l'impact à long terme et offrir des sessions de suivi ou des formations avancées selon les besoins exprimés par les professionnels de santé.
4. Renforcement de la collaboration avec des experts médicaux pour le contenu des formations
- Objectif : Assurer que les formations soient dispensées par des experts reconnus pour apporter crédibilité et pertinence aux thèmes abordés.
- Actions :
 - ✓ Inviter des spécialistes du domaine médical ou des leaders d'opinion pour intervenir lors des formations, afin d'ajouter une valeur supplémentaire au contenu transmis.

- ✓ Impliquer des formateurs ayant une expérience pratique et une expertise reconnue pour offrir des formations interactives et basées sur des études de cas réelles.
- ✓ Collaborer avec des institutions académiques ou des hôpitaux pour développer des modules de formation co-certifiés, ce qui augmentera la légitimité et l'intérêt des professionnels de santé pour les formations proposées.

5. Suivi et engagement continu avec les participants après la formation

➤ Objectif : Maintenir l'engagement des participants et maximiser l'impact des formations à long terme.

- Actions :

- ✓ Mettre en place un programme de mentorat ou de coaching post-formation, permettant aux participants de poser des questions supplémentaires et de recevoir des conseils personnalisés.
- ✓ Créer une plateforme communautaire en ligne où les participants peuvent échanger des idées, poser des questions et partager des retours d'expérience sur l'application des connaissances acquises lors des formations.
- ✓ Organiser des sessions de formation continues ou de mise à jour sur les nouvelles tendances et découvertes médicales, afin de s'assurer que les professionnels restent à la pointe des évolutions du secteur.

Ces mesures permettront non seulement d'atteindre les objectifs de formation fixés, mais également de renforcer la relation avec les professionnels de santé, d'augmenter leur niveau de satisfaction et d'améliorer la prescription des produits ou services associés.

• **Taux de prescription des nouveaux produits**

L'objectif de 25 % n'a pas été atteint, avec un écart de -3 %. Cela reflète une adoption encore insuffisante des nouveaux produits par le marché, malgré les efforts déployés. Cette situation souligne l'importance d'intensifier les initiatives visant à sensibiliser et à convaincre les prescripteurs des avantages des nouveautés. L'adoption des nouveaux produits par les professionnels de santé reste un enjeu stratégique pour l'entreprise, et il est essentiel de poursuivre et d'améliorer les efforts dans ce domaine.

- Mesures à envisager :

1. Renforcer les actions marketing ciblées pour promouvoir les innovations

➤ Objectif : Augmenter la visibilité des nouveaux produits et renforcer leur attrait auprès des professionnels de santé.

- Actions :

- ✓ Mettre en place des campagnes de communication dédiées aux nouveaux produits, en utilisant des canaux spécifiques tels que des newsletters médicales, des blogs spécialisés et des webinaires sur des sujets d'actualité médicale.
- ✓ Développer des supports visuels et des présentations claires et précises sur les avantages des produits, incluant des études de cas, des témoignages d'experts, ainsi que des données cliniques probantes.
- ✓ Utiliser les réseaux sociaux professionnels (comme LinkedIn ou des forums médicaux) pour diffuser des informations ciblées et interagir avec les professionnels du secteur.
- ✓ Créer des événements de lancement virtuels ou en présentiel pour présenter les nouveaux produits à un public de prescripteurs, en mettant en avant leur caractère innovant et leurs bénéfices cliniques.

2. Collaborer étroitement avec les médecins pour communiquer les avantages des nouveaux produits

➤ Objectif : Assurer une diffusion efficace des connaissances sur les nouveaux produits et renforcer la confiance des prescripteurs.

- Actions :

- ✓ Organiser des rencontres régulières avec des médecins et des spécialistes pour des sessions de formation sur les produits, en présentant les résultats d'études cliniques et les bénéfices observés dans des contextes réels.
- ✓ Mettre en place un suivi personnalisé avec des médecins influents dans le domaine pour recueillir leurs retours et ajuster la stratégie de prescription.
- ✓ Impliquer des leaders d'opinion (KOLs) pour qu'ils servent de porte-parole et recommandent les nouveaux produits auprès de leurs pairs. Cette approche peut être renforcée par des partenariats de recherche ou des essais cliniques pilotes.

- ✓ Créer un programme d'incitation pour les médecins prescripteurs, en les récompensant pour l'adoption et la prescription active des nouveaux produits dans leur pratique.
3. Proposer des échantillons ou des essais gratuits pour stimuler la prescription initiale
- Objectif : Faciliter l'essai des nouveaux produits par les prescripteurs pour surmonter les barrières à la prescription.
- Actions :
 - ✓ Offrir des échantillons gratuits ou des périodes d'essai des nouveaux produits aux médecins, leur permettant d'évaluer directement les avantages cliniques avant de les recommander à leurs patients.
 - ✓ Organiser des programmes pilotes dans des hôpitaux ou cliniques partenaires, où les prescripteurs peuvent tester les produits dans des conditions réelles et partager leurs retours d'expérience.
 - ✓ Offrir une période d'essai prolongée pour les patients afin que les médecins puissent observer les effets à moyen ou long terme et, ainsi, accroître leur confiance dans l'efficacité du produit.
 - ✓ Accompagner ces essais de supports éducatifs détaillant les protocoles d'utilisation, les bonnes pratiques et les résultats attendus, afin d'augmenter la probabilité que les prescripteurs recommandent ces produits après l'essai.
4. Mettre en place un système de feedback continu pour ajuster la stratégie de prescription
- Objectif : Suivre l'impact des actions mises en place et ajuster rapidement la stratégie en fonction des retours du marché.
- Actions :
 - ✓ Recueillir régulièrement des avis de médecins ayant prescrit les nouveaux produits, afin de comprendre leurs préoccupations, les obstacles rencontrés ou les bénéfices qu'ils ont observés.
 - ✓ Analyser les données de prescription pour identifier les zones géographiques ou les spécialités médicales où l'adoption est plus faible, et élaborer des stratégies spécifiques pour ces segments.

- ✓ Utiliser ces retours pour affiner les messages marketing et les supports éducatifs, en mettant l'accent sur les points les plus appréciés par les prescripteurs et en ajustant les arguments pour surmonter les objections.
- 5. Renforcer les partenariats avec des institutions de santé pour des essais cliniques et des études de validation
 - Objectif : Valoriser les nouveaux produits à travers des preuves cliniques solides et des recommandations de la part d'institutions médicales reconnues.
 - Actions :
 - ✓ Collaborer avec des hôpitaux, des centres de recherche et des universités pour la mise en place d'essais cliniques contrôlés qui valident l'efficacité des nouveaux produits.
 - ✓ Participer à des conférences et colloques scientifiques pour présenter les résultats de ces études et obtenir des recommandations de professionnels reconnus.
 - ✓ Impliquer des experts médicaux dans la rédaction d'articles scientifiques ou d'études de cas publiées dans des revues spécialisées, en les mettant en avant comme preuve de l'innocuité et de l'efficacité des nouveaux produits.

Ces mesures permettront non seulement de combler l'écart de prescription observé, mais aussi de renforcer la position des nouveaux produits sur le marché en augmentant leur visibilité, leur adoption et la confiance des prescripteurs.

Synthèse

Le tableau de bord met en évidence des performances globalement satisfaisantes, mais avec des marges d'amélioration. L'accent doit être mis sur l'engagement client, la formation des professionnels de santé, et une stratégie marketing plus ciblée pour maximiser l'impact des produits personnalisés et des innovations.

Tableau de bord. 2 : Accès à de nouveaux marchés pour l'année 2023

Indicateurs	Objectifs	Réalisation	Écart
Diversification du portefeuille clients par secteur (%)	15%	16%	+1%
Part de marché sur les nouveaux marchés (%)	10%	10.8%	+0.8%
Taux de croissance des ventes sur les nouveaux segments (%)	12%	12.5%	+0.5%
Nombre de nouveaux produits lancés	5	6	+20%
Nombre de nouveaux canaux de distribution	3	4	+33%
Part des ventes en ligne (%)	30%	31%	+1%

Source : Tableau élaboré par nos soins

Analyse

- **Diversification du portefeuille clients par secteur**

L'objectif de diversification fixé à 15 % a été dépassé avec une réalisation de 16 %, témoignant d'une expansion réussie dans divers secteurs. Cette performance démontre non seulement une capacité à identifier de nouvelles opportunités de marché, mais aussi une approche stratégique bien ciblée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. L'extension du portefeuille clients à travers différents secteurs a permis de renforcer la résilience de l'entreprise face aux fluctuations économiques et sectorielles.

- Points forts :

1. Identification efficace des opportunités sectorielles

- ✓ L'entreprise a su repérer les secteurs en croissance et en demande, en s'appuyant sur des études de marché approfondies et une veille stratégique continue.
- ✓ Une analyse sectorielle fine a permis d'identifier des niches de marché prometteuses et de diversifier le portefeuille clients de manière ciblée et efficiente.
- ✓ La capacité à anticiper les tendances et les besoins spécifiques des secteurs émergents a permis à l'entreprise de capter des parts de marché avant ses concurrents.

2. Stratégies adaptées aux spécificités des nouveaux secteurs

- ✓ L'entreprise a développé des stratégies de pénétration de marché sur mesure, tenant compte des particularités de chaque secteur ciblé, qu'il s'agisse de la réglementation, des besoins spécifiques des clients ou des dynamiques concurrentielles.
- ✓ Des offres personnalisées ont été mises en place pour répondre aux exigences des nouveaux segments de marché, avec des produits et services adaptés aux attentes des clients dans ces secteurs spécifiques.
- ✓ L'intégration de partenaires locaux ou sectoriels a renforcé la position de l'entreprise et facilité l'acceptation de ses produits ou services au sein de ces nouveaux secteurs.

En capitalisant sur ces points forts, l'entreprise a non seulement atteint mais largement dépassé ses objectifs de diversification, renforçant ainsi sa compétitivité et sa stabilité financière à long terme. Ces réussites ouvrent la voie à de nouvelles opportunités et permettent à l'entreprise de consolider sa position sur des marchés diversifiés et stratégiques

- **Part de marché sur les nouveaux marchés**

L'objectif de diversification fixé à 15 % a été dépassé avec une réalisation de 16 %, témoignant d'une expansion réussie dans divers secteurs. Cette performance démontre non seulement une capacité à identifier de nouvelles opportunités de marché, mais aussi une approche stratégique bien ciblée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. L'extension du portefeuille clients à travers différents secteurs a permis de renforcer la résilience de l'entreprise face aux fluctuations économiques et sectorielles.

- Points forts :

1. Identification efficace des opportunités sectorielles

- ✓ L'entreprise a su repérer les secteurs en croissance et en demande, en s'appuyant sur des études de marché approfondies et une veille stratégique continue.
- ✓ Une analyse sectorielle fine a permis d'identifier des niches de marché prometteuses et de diversifier le portefeuille clients de manière ciblée et efficiente.
- ✓ La capacité à anticiper les tendances et les besoins spécifiques des secteurs émergents a permis à l'entreprise de capter des parts de marché avant ses concurrents.

2. Stratégies adaptées aux spécificités des nouveaux secteurs

- ✓ L'entreprise a développé des stratégies de pénétration de marché sur mesure, tenant compte des particularités de chaque secteur ciblé, qu'il s'agisse de la réglementation, des besoins spécifiques des clients ou des dynamiques concurrentielles.
- ✓ Des offres personnalisées ont été mises en place pour répondre aux exigences des nouveaux segments de marché, avec des produits et services adaptés aux attentes des clients dans ces secteurs spécifiques.
- ✓ L'intégration de partenaires locaux ou sectoriels a renforcé la position de l'entreprise et facilité l'acceptation de ses produits ou services au sein de ces nouveaux secteurs.

En capitalisant sur ces points forts, l'entreprise a non seulement atteint mais largement dépassé ses objectifs de diversification, renforçant ainsi sa compétitivité et sa stabilité financière à long terme. Ces réussites ouvrent la voie à de nouvelles opportunités et permettent à l'entreprise de consolider sa position sur des marchés diversifiés et stratégiques.

- **Taux de croissance des ventes sur les nouveaux segments**

L'objectif de diversification fixé à 15 % a été dépassé avec une réalisation de 16 %, témoignant d'une expansion réussie dans divers secteurs. Cette performance démontre non seulement une capacité à identifier de nouvelles opportunités de marché, mais aussi une approche stratégique bien ciblée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. L'extension du portefeuille clients à travers différents secteurs a permis de renforcer la résilience de l'entreprise face aux fluctuations économiques et sectorielles.

- Points forts :

1. Identification efficace des opportunités sectorielles

- ✓ L'entreprise a su repérer les secteurs en croissance et en demande, en s'appuyant sur des études de marché approfondies et une veille stratégique continue.
- ✓ Une analyse sectorielle fine a permis d'identifier des niches de marché prometteuses et de diversifier le portefeuille clients de manière ciblée et efficiente.

- ✓ La capacité à anticiper les tendances et les besoins spécifiques des secteurs émergents a permis à l'entreprise de capter des parts de marché avant ses concurrents.

2. Stratégies adaptées aux spécificités des nouveaux secteurs

- ✓ L'entreprise a développé des stratégies de pénétration de marché sur mesure, tenant compte des particularités de chaque secteur ciblé, qu'il s'agisse de la réglementation, des besoins spécifiques des clients ou des dynamiques concurrentielles.
- ✓ Des offres personnalisées ont été mises en place pour répondre aux exigences des nouveaux segments de marché, avec des produits et services adaptés aux attentes des clients dans ces secteurs spécifiques.
- ✓ L'intégration de partenaires locaux ou sectoriels a renforcé la position de l'entreprise et facilité l'acceptation de ses produits ou services au sein de ces nouveaux secteurs.

En capitalisant sur ces points forts, l'entreprise a non seulement atteint mais largement dépassé ses objectifs de diversification, renforçant ainsi sa compétitivité et sa stabilité financière à long terme. Ces réussites ouvrent la voie à de nouvelles opportunités et permettent à l'entreprise de consolider sa position sur des marchés diversifiés et stratégiques.

• **Nombre de nouveaux produits lancés**

L'objectif de diversification fixé à 15 % a été dépassé avec une réalisation de 16 %, témoignant d'une expansion réussie dans divers secteurs. Cette performance démontre non seulement une capacité à identifier de nouvelles opportunités de marché, mais aussi une approche stratégique bien ciblée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. L'extension du portefeuille clients à travers différents secteurs a permis de renforcer la résilience de l'entreprise face aux fluctuations économiques et sectorielles.

• Points forts :

1. Identification efficace des opportunités sectorielles

- ✓ L'entreprise a su repérer les secteurs en croissance et en demande, en s'appuyant sur des études de marché approfondies et une veille stratégique continue.

- ✓ Une analyse sectorielle fine a permis d'identifier des niches de marché prometteuses et de diversifier le portefeuille clients de manière ciblée et efficiente.
- ✓ La capacité à anticiper les tendances et les besoins spécifiques des secteurs émergents a permis à l'entreprise de capter des parts de marché avant ses concurrents.

2. Stratégies adaptées aux spécificités des nouveaux secteurs

- ✓ L'entreprise a développé des stratégies de pénétration de marché sur mesure, tenant compte des particularités de chaque secteur ciblé, qu'il s'agisse de la réglementation, des besoins spécifiques des clients ou des dynamiques concurrentielles.
- ✓ Des offres personnalisées ont été mises en place pour répondre aux exigences des nouveaux segments de marché, avec des produits et services adaptés aux attentes des clients dans ces secteurs spécifiques.
- ✓ L'intégration de partenaires locaux ou sectoriels a renforcé la position de l'entreprise et facilité l'acceptation de ses produits ou services au sein de ces nouveaux secteurs.

En capitalisant sur ces points forts, l'entreprise a non seulement atteint mais largement dépassé ses objectifs de diversification, renforçant ainsi sa compétitivité et sa stabilité financière à long terme. Ces réussites ouvrent la voie à de nouvelles opportunités et permettent à l'entreprise de consolider sa position sur des marchés diversifiés et stratégiques.

• **Nombre de nouveaux canaux de distribution**

L'objectif de 3 nouveaux canaux de distribution a été largement dépassé, avec l'implémentation de 4 nouveaux canaux. Cette performance démontre une stratégie de diversification réussie, permettant à l'entreprise d'accroître ses points de contact avec ses clients tout en élargissant son rayon d'action géographique et sectoriel. L'intégration de ces canaux a permis non seulement d'augmenter la visibilité des produits, mais aussi de répondre plus efficacement aux besoins variés des consommateurs.

• Points forts :

1. Déploiement réussi de canaux digitaux et physiques

- ✓ L'entreprise a su tirer parti des nouvelles technologies pour introduire des canaux digitaux performants, notamment via des plateformes en

ligne et des applications mobiles, tout en consolidant ses canaux traditionnels physiques. Cette approche multicanal a facilité un accès simplifié aux produits et services, renforçant ainsi la fidélité et l'engagement des clients.

- ✓ Les canaux digitaux ont également été améliorés pour offrir une expérience utilisateur fluide et interactive, avec des interfaces personnalisées et un parcours client simplifié, ce qui a permis de capter une clientèle plus jeune et connectée.
- ✓ Parallèlement, l'entreprise a étendu son réseau physique dans des zones stratégiques, permettant une couverture plus large et une meilleure proximité avec les clients locaux, renforçant ainsi sa position sur des marchés à fort potentiel.

2. Meilleure couverture géographique et sectorielle

- ✓ L'ouverture de ces nouveaux canaux a permis d'atteindre des segments de marché qui étaient auparavant sous-exploités, qu'il s'agisse de nouvelles zones géographiques ou de segments spécifiques, comme les entreprises B2B ou les clients en zones rurales.
- ✓ En diversifiant ses canaux de distribution, l'entreprise a également pu adapter son offre à des besoins sectoriels variés. Par exemple, des canaux dédiés aux professionnels de certains secteurs ont été créés, augmentant ainsi la pertinence de l'offre et la satisfaction des clients.
- ✓ Ce réseau de distribution élargi a permis de multiplier les points de contact, augmentant ainsi les opportunités de vente et garantissant une meilleure disponibilité des produits pour les consommateurs.

L'expansion et la diversification des canaux de distribution ont permis à l'entreprise d'améliorer significativement son accessibilité et sa présence sur le marché. Grâce à une approche cohérente et ciblée, l'entreprise a réussi à renforcer sa compétitivité tout en élargissant sa base clientèle.

• Part des ventes en ligne

L'objectif de 30 % de ventes en ligne a été surpassé, atteignant 31 %, ce qui témoigne de la forte adoption des canaux numériques par les consommateurs. Cette performance indique non seulement un succès dans la mise en place de la stratégie de commerce en ligne, mais aussi une

tendance croissante vers le digital, favorisée par des efforts continus d'adaptation aux besoins des clients et à l'évolution du marché.

- Points forts :

1. Plateformes en ligne adaptés pour l'expérience utilisateur

- ✓ Les plateformes numériques ont été conçues pour offrir une expérience utilisateur fluide et intuitive, facilitant la navigation et la gestion des commandes. L'adoption de technologies modernes, telles que l'IA pour la recommandation de produits et les systèmes de paiement sécurisés, a contribué à renforcer la satisfaction client et à encourager les achats en ligne.
- ✓ La compatibilité des sites avec différents appareils (ordinateurs, smartphones, tablettes) a également été un facteur clé pour maximiser l'accessibilité, permettant ainsi aux clients d'acheter à tout moment et depuis n'importe quel endroit.
- ✓ Des fonctionnalités comme le chat en direct, les avis clients et les options de personnalisation ont enrichi l'expérience d'achat en ligne, augmentant ainsi la fidélisation et le taux de conversion.

2. Campagnes publicitaires efficaces sur les canaux digitaux

- ✓ L'entreprise a su tirer parti des puissants outils de marketing numérique, tels que les publicités ciblées sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn) et les moteurs de recherche, pour accroître la visibilité des produits et attirer une clientèle plus large.
- ✓ Grâce à des campagnes de marketing digital bien ciblées, l'entreprise a atteint une audience spécifique en fonction de critères démographiques, géographiques et comportementaux, augmentant ainsi l'efficacité de ses investissements publicitaires.
- ✓ Les campagnes ont également intégré des éléments visuels captivants et des messages personnalisés, ce qui a renforcé l'engagement des consommateurs et stimulé les ventes directes en ligne.

En conclusion, la part de ventes en ligne a connu une progression significative grâce au perfectionnement des plateformes numériques et à l'efficacité des stratégies marketing sur les canaux digitaux.

Synthèse

MEDIPHARM a dépassé la majorité de ses objectifs pour 2023, témoignant d'une gestion performante et d'une stratégie de diversification bien exécutée. Les écarts positifs reflètent la capacité de l'entreprise à innover, à s'adapter aux marchés émergents et à maximiser les opportunités de croissance. Ces résultats renforcent sa position compétitive et ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de développement durable

Tableau. 3 : Tableau de bord 2023 : Indicateurs financiers et opérationnels

Indicateurs	Objectifs	Réalisation	Écart
Marge bénéficiaire nette (%)	15 %	16.5 %	+10 %
Moyenne du chiffre d'affaires par produit (%)	100%	105%	+5 %
Taux d'utilisation des capacités (%)	85 %	88 %	+3.5 %
Réduction des coûts de production (%)	-5 %	-7 %	+2 %

Source : Tableau élaboré par nos soins

Analyse

- **Marge bénéficiaire nette**

L'objectif fixé pour le chiffre d'affaires moyen par produit était de 100 %. La réalisation étant de 105 %, l'écart positif atteint 5 %. Cette performance dépasse les attentes, indiquant une gestion efficace du portefeuille de produits.

- Points forts :
 - Réponse ciblée à la demande croissante : L'entreprise a su identifier les segments de marché avec une demande en forte croissance, en concentrant ses efforts sur les produits à fort potentiel. Cette capacité à adapter l'offre aux besoins spécifiques des clients a permis une augmentation du chiffre d'affaires.
 - Réallocation optimale des ressources de production : MEDIPHARM a effectué une réorganisation efficace de ses ressources de production, ce qui a permis de maximiser la rentabilité par produit. Cela a permis une gestion plus agile des stocks et une meilleure utilisation des capacités de production, renforçant ainsi les ventes.

Cette augmentation du chiffre d'affaires montre que la stratégie de diversification des produits et l'amélioration de l'offre ont été bénéfiques, et l'entreprise a su capitaliser sur les opportunités du marché pour générer davantage de revenus.

- **Moyenne du chiffre d'affaires par produit**

L'objectif de 100 millions DA a été dépassé avec une moyenne de 105 millions DA, soit une augmentation de 5 %. Cela reflète une gestion efficace des produits à fort potentiel et une capacité à répondre aux besoins du marché.

- Points forts :
 - Réponse ciblée à la demande croissante pour certains produits : L'entreprise a su identifier les produits les plus demandés et ajuster sa production en conséquence. En anticipant les tendances et en répondant spécifiquement aux besoins du marché, MEDIPHARM a réussi à augmenter sa part de marché pour ces produits, contribuant ainsi à l'augmentation globale du chiffre d'affaires.
 - Ajustement stratégique des ressources de production pour maximiser les revenus : Grâce à une gestion réfléchie des ressources de production, MEDIPHARM a concentré ses efforts sur les produits les plus rentables. Cette répartition judicieuse a permis de réduire les coûts de production tout en maximisant le rendement des produits à forte demande, ce qui a directement contribué à l'augmentation des revenus.
 - Amélioration continue de l'offre produit : L'entreprise a mis en place une stratégie de mise à jour et d'amélioration continue de son portefeuille de produits, en intégrant de nouvelles fonctionnalités, en ajustant les formulations ou en révisant le positionnement de certains produits pour mieux répondre aux attentes du marché. Cette approche a renforcé l'attractivité des produits et favorisé leur vente sur des segments plus vastes.
 - Révision des prix et des canaux de distribution pour augmenter les revenus : MEDIPHARM a ajusté ses stratégies de tarification et de distribution afin de s'assurer qu'elles étaient parfaitement adaptées à la demande du marché. Des changements dans la structure des prix et l'élargissement des canaux de distribution ont permis de capter davantage de clients et de stimuler la vente des produits à haute valeur ajoutée, augmentant ainsi la moyenne du chiffre d'affaires par produit.
 - Fidélisation de la clientèle existante et acquisition de nouveaux clients : L'accent mis sur la fidélisation de la clientèle existante, ainsi que sur l'acquisition de nouveaux clients grâce à des offres personnalisées et des stratégies marketing ciblées, a permis d'élargir la base de consommateurs tout en maximisant la valeur générée par chaque produit. Cette approche a contribué à la croissance soutenue du chiffre d'affaires.

L'augmentation de la moyenne du chiffre d'affaires par produit est le résultat d'une série de décisions stratégiques visant à aligner l'offre de l'entreprise avec les besoins du marché tout en réduisant les coûts et en augmentant la valeur ajoutée.

- **Taux d'utilisation des capacités**

L'objectif de 85 % a été dépassé, atteignant 88 %, avec un écart positif de 3.5 %. Cela reflète une meilleure gestion des capacités de production pour répondre à la demande.

- Points forts :
 - Amélioration des lignes de production et réduction des périodes d'inactivité : L'entreprise a mis en place des ajustements techniques pour maximiser l'efficacité de ses lignes de production. En améliorant les processus et en réduisant les périodes d'inactivité, MEDIPHARM a réussi à améliorer son rendement. Cela a permis de mieux répondre à la demande croissante tout en réduisant les coûts liés aux arrêts ou aux sous-utilisations des équipements.
 - Planification renforcée pour une gestion plus efficace des ressources : L'entreprise a renforcé la planification de la production, en équilibrant mieux les charges de travail et en réaffectant efficacement les ressources. Grâce à une meilleure anticipation des besoins de production, MEDIPHARM a pu utiliser ses capacités de manière plus fluide et éviter les goulots d'étranglement, contribuant ainsi à une augmentation de l'utilisation des capacités.
 - Réduction des coûts fixes grâce à l'exploitation des ressources : L'augmentation du taux d'utilisation des capacités a permis de mieux amortir les coûts fixes, augmentant ainsi la rentabilité de l'entreprise. Un meilleur usage des ressources disponibles a permis de réduire les coûts par unité produite, ce qui a eu un impact positif sur les marges bénéficiaires.
 - Souplesse renforcée dans la gestion de la production : L'amélioration de l'utilisation des capacités a aussi permis à MEDIPHARM de gagner en souplesse. En ajustant plus rapidement la production aux fluctuations de la demande, l'entreprise a pu répondre de manière plus agile aux besoins du marché, tout en évitant des coûts excessifs liés à la production excédentaire ou insuffisante.

Cette gestion affinée des capacités de production montre l'engagement de l'entreprise à maximiser l'efficacité de ses ressources, tout en maintenant une capacité de réponse rapide aux évolutions du marché.

- **Réduction des coûts de production**

L'objectif de réduction de 5 % des coûts de production a été largement dépassé avec une réduction de 7 %, représentant un écart positif de 2 %.

- Points forts :
- Adoption de technologies plus efficaces et réduction des gaspillages : MEDIPHARM a investi dans des technologies de production avancées, permettant de rationaliser les processus et d'accroître l'efficacité des machines. L'introduction de systèmes automatisés et de logiciels de gestion de la production a permis de réduire les erreurs humaines et d'améliorer le rendement des équipements. La mise en place d'outils de surveillance en temps réel a permis de mieux identifier et éliminer les gaspillages de matières premières et d'énergie, contribuant ainsi directement à la réduction des coûts.
- Mise en œuvre de processus de production plus rentables et durables : En révisant les processus de production, MEDIPHARM a favorisé la simplification des flux de travail, réduisant les étapes inutiles et augmentant la productivité par unité de production. L'entreprise a également intégré des pratiques plus durables, comme l'utilisation de matériaux recyclables et l'amélioration de l'efficacité énergétique, ce qui a non seulement réduit les coûts à long terme mais a également renforcé son image responsable auprès des clients et des parties prenantes.
- Formation continue du personnel pour une meilleure gestion des ressources : L'entreprise a mis l'accent sur la formation de ses équipes aux meilleures pratiques de gestion de la production et de maîtrise des coûts. Les opérateurs et techniciens ont ainsi été formés à l'utilisation optimale des machines et à la gestion des ressources, ce qui a permis une baisse des pertes et une augmentation de la productivité globale.
- Réduction des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement : En réévaluant ses fournisseurs et en négociant des contrats plus avantageux, MEDIPHARM a réussi à réduire ses coûts d'approvisionnement. L'entreprise a également renforcé ses relations avec certains fournisseurs pour bénéficier de conditions plus favorables, permettant d'abaisser les coûts d'achat des matières premières tout en garantissant la qualité des produits.
- Amélioration de la maintenance préventive et réduction des temps d'arrêt : L'adoption d'une stratégie de maintenance préventive a permis de réduire les pannes imprévues et les temps d'arrêt des équipements. Cette approche proactive a maximisé l'utilisation des

ressources et augmenté la disponibilité des machines, ce qui a réduit les coûts de réparation et les interruptions de production.

- Réduction des stocks et gestion de l'inventaire : En améliorant la gestion des stocks et en mettant en place des outils de prévision plus précis, MEDIPHARM a pu réduire ses niveaux d'inventaire tout en répondant aux demandes des clients de manière plus réactive. Cela a permis de limiter les coûts liés au stockage excessif et à la gestion des invendus, augmentant ainsi l'efficacité de l'ensemble de la chaîne de production.

La réduction des coûts de production de 7 % montre l'efficacité des stratégies mises en place par MEDIPHARM pour maîtriser ses opérations tout en préservant la qualité et la compétitivité de ses produits. Ces efforts ont eu un impact direct sur les marges de l'entreprise, renforçant ainsi sa rentabilité à long terme.

Tableau. 4 : Tableau de bord 2023 : Les autres leviers de diversification

Indicateurs	Objectifs	Réalisation	Écart
Nombre de nouveaux marchés pénétrés	5	7	+40 %
Chiffre d'affaires réalisé au niveau national	100 %	120 %	+20 %
Nombre de brevets déposés	2	3	+50 %
Investissements en R&D	100 %	120 %	+20 %
Réduction des coûts de production	-8 %	-10 %	+25 %
Amélioration de la productivité	10 %	12 %	+20 %

Source : Tableau élaboré par nos soins

Analyse

• Nombre de nouveaux marchés pénétrés

L'objectif de pénétration de nouveaux marchés était fixé à 5, et l'entreprise a réussi à en pénétrer 7, dépassant ainsi l'objectif de 40 %. Cette performance remarquable met en lumière la capacité stratégique de l'entreprise à identifier et à saisir de nouvelles opportunités de croissance. Elle a su adapter ses approches pour se positionner de manière efficace sur des marchés inexplorés, renforçant ainsi sa compétitivité sur le long terme.

- Stratégie de diversification réussie : L'entreprise a brillamment exploité les tendances émergentes du marché, réussissant à identifier des segments porteurs et à y répondre de

manière proactive. Cette approche stratégique lui a permis non seulement de se diversifier, mais aussi d'élargir son empreinte géographique et sectorielle. L'expansion dans ces nouveaux marchés témoigne d'une vision claire et d'une agilité stratégique qui ont permis de capter des parts de marché dans des domaines encore peu explorés.

- Adaptation aux besoins locaux : L'entreprise a démontré une grande capacité d'adaptation, ajustant son offre de produits et services pour répondre aux spécificités des marchés locaux. Ce processus d'adaptation a été soutenu par une analyse approfondie des besoins des consommateurs et des tendances locales, permettant ainsi à l'entreprise de mieux cibler sa clientèle et de garantir un impact positif sur sa croissance. Cette approche a non seulement favorisé une meilleure implantation, mais a également contribué à renforcer la fidélité de la clientèle locale, ce qui est essentiel pour une expansion durable.

- **Chiffre d'affaires réalisé au niveau national**

L'objectif de chiffre d'affaires national a été fixé à 100 %, et l'entreprise a brillamment dépassé cette cible en atteignant 120 %. Cette performance exceptionnelle reflète non seulement une gestion agile, mais aussi une capacité à répondre efficacement aux fluctuations du marché, permettant ainsi de surpasser les prévisions de vente. Cette réussite souligne la compétence de l'entreprise à naviguer dans un environnement dynamique et à capitaliser sur des opportunités stratégiques.

- Rationalisation des ressources de vente : L'entreprise a démontré une gestion efficace de ses équipes commerciales, alignant parfaitement les efforts de vente avec les objectifs organisationnels. Une allocation judicieuse des ressources, combinée à des stratégies marketing ciblées, a permis de maximiser les performances commerciales. La réactivité et la coordination entre les différents départements ont permis une croissance rapide et soutenue du chiffre d'affaires, même dans un contexte de forte concurrence.
- Réponse à la demande du marché : L'entreprise a su capter et capitaliser sur la demande en forte croissance de certains produits, ajustant son offre en fonction des tendances émergentes. En anticipant les besoins du marché et en ajustant sa production pour y répondre, elle a non seulement augmenté ses ventes, mais aussi renforcé sa position sur des segments clés. Cette capacité à s'adapter rapidement aux évolutions du marché a joué un rôle essentiel dans l'augmentation significative des revenus, ce qui témoigne de la flexibilité et de l'efficacité de ses stratégies commerciales.

- **Nombre de brevets déposés**

L'objectif de l'entreprise était de déposer 2 brevets, mais elle a réussi à en déposer 3, soit une augmentation de 50 %. Cette performance montre un engagement exceptionnel dans l'innovation et la protection des idées, renforçant ainsi sa position sur le marché et sa compétitivité à long terme.

- Investissement dans l'innovation : Cette augmentation du nombre de brevets déposés témoigne de l'implication continue de l'entreprise dans la recherche et le développement. En consacrant des ressources substantielles à l'innovation, l'entreprise se positionne comme un acteur clé dans son secteur, capable de répondre aux défis technologiques et d'anticiper les besoins futurs du marché. Cela lui permet également d'enrichir son portefeuille de solutions différenciées, créant ainsi de nouvelles opportunités de croissance et consolidant son avantage concurrentiel.
- Renforcement de la différenciation : Ces brevets ne sont pas seulement des preuves de l'innovation de l'entreprise, mais aussi des atouts stratégiques pour se différencier de ses concurrents. Ils offrent une protection juridique de ses inventions, créant ainsi des barrières à l'entrée pour d'autres acteurs sur le marché. En renforçant sa position unique, l'entreprise peut proposer des produits et services que ses concurrents ne peuvent pas reproduire facilement, consolidant ainsi sa part de marché et sa réputation en tant que leader dans son domaine

- **Investissements en R&D**

Les investissements en R&D ont augmenté de 20 %, passant de 100 % à 120 % de l'objectif initial. Cette évolution reflète un engagement stratégique de l'entreprise à soutenir son développement à travers l'innovation, essentielle pour maintenir sa compétitivité sur le long terme.

- Focalisation sur l'innovation produit : En augmentant ses investissements en R&D, l'entreprise a fait un choix stratégique pour développer des produits non seulement en phase avec les attentes actuelles des consommateurs, mais également capables d'anticiper les tendances de demain. Cette approche proactive permet à l'entreprise de se positionner comme un pionnier dans son secteur, en créant des solutions novatrices et différenciées qui captivent l'attention des consommateurs.
- Renforcement de la compétitivité : L'augmentation des investissements en R&D a permis de moderniser les produits existants, de perfectionner les processus de

fabrication et d'introduire de nouvelles solutions. Ces actions ont un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise, lui permettant de répondre plus rapidement aux évolutions du marché, de proposer des produits de meilleure qualité et de satisfaire des besoins toujours plus spécifiques. Ce focus sur l'innovation est un levier essentiel pour maintenir une position forte face à la concurrence et garantir une croissance durable

- **Réduction des coûts de production**

L'objectif de réduction des coûts de production était de 8 %, mais l'entreprise a réussi à réduire ces coûts de 10 %, soit un écart positif de 25 %. Cette performance témoigne d'une gestion maîtrisée et d'une amélioration continue des processus opérationnels, contribuant ainsi à une hausse de la rentabilité.

- Rationalisation des processus : L'entreprise a mis en place des initiatives ciblées pour éliminer les gaspillages et maximiser l'efficacité des processus de production. Cette approche a permis non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'augmenter la rentabilité en améliorant les rendements et en réduisant les pertes liées aux inefficacités opérationnelles.
- Amélioration continue : Une gestion proactive des coûts, alimentée par une recherche incessante de rationalisation des processus, a permis à l'entreprise de dépasser ses objectifs de réduction de manière significative. Cette dynamique d'amélioration constante permet de renforcer la compétitivité à long terme, tout en garantissant une utilisation optimale des ressources disponibles.

- **Amélioration de la productivité**

L'objectif d'amélioration de la productivité était de 10 %, et l'entreprise a atteint 12 %, soit une augmentation de 20 % par rapport à l'objectif initial. Cette performance reflète une gestion hautement efficace des ressources humaines et matérielles, permettant à l'entreprise d'atteindre des niveaux d'efficacité supérieurs.

- Efficacité renforcée des processus : L'amélioration de la productivité découle d'une gestion améliorée des processus de travail, avec un accent particulier sur l'automatisation de certaines tâches et la rationalisation des flux de production. De plus, la formation continue des employés a joué un rôle clé, en leur fournissant les compétences nécessaires pour maximiser leur performance individuelle et collective.
- Maximisation de l'utilisation des ressources : Grâce à une planification plus précise et à des investissements stratégiques dans de nouvelles technologies, l'entreprise a maximisé

l'utilisation de ses ressources matérielles et humaines. Ce processus a permis de réduire les inefficacités et d'augmenter la capacité de production, tout en maintenant une qualité de service élevée. Ces gains de productivité ont directement contribué à la compétitivité et à la rentabilité de l'entreprise.

Conclusion

MEDIPHARM suit un modèle de développement structuré, intégrant des logiques industrielles, sanitaires et économiques. L'entreprise a investi dans des infrastructures modernes, des lignes de production sécurisées et des équipements de haute technicité, garantissant la conformité de ses produits aux standards internationaux.

La diversité thérapeutique de son portefeuille, couvrant des pathologies complexes (cancer, maladies virales et auto-immunes), répond aux besoins pressants du système de santé et réduit la dépendance nationale aux importations. Son engagement dans le contract manufacturing, sa capacité à personnaliser la production et à nouer des partenariats technologiques confèrent à MEDIPHARM un rôle stratégique dans l'écosystème pharmaceutique.

Son laboratoire de contrôle accrédité et performant renforce la fiabilité des processus qualité. Cette dynamique de spécialisation, d'innovation et d'intégration locale positionne MEDIPHARM comme un acteur de production et un levier de transformation structurelle du secteur, valorisant le savoir-faire local au service de la santé publique et d'une industrie pharmaceutique résiliente.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte mondial marqué par la transformation des systèmes de santé, les enjeux croissants d'accessibilité aux soins, la lutte contre les maladies chroniques et infectieuses, et les défis posés par la mondialisation et le vieillissement démographique, l'industrie pharmaceutique joue un rôle stratégique. En Algérie, elle apparaît comme un levier essentiel pour renforcer l'autonomie sanitaire, réduire la dépendance aux importations et soutenir le développement économique. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs mis en lumière l'importance de sécuriser les chaînes d'approvisionnement pharmaceutique et de disposer de capacités locales de production.

- **Rappel de la problématique et de la question subsidiaire**

Notre recherche a été guidée par la problématique suivante : Comment l'industrie pharmaceutique en Algérie peut-elle renforcer son rôle stratégique dans le système de santé national tout en surmontant les défis liés à la qualité, à la compétitivité et à l'accessibilité des médicaments ?

Une question subsidiaire s'est imposée : Quels sont les freins à l'exportation des médicaments algériens et comment peuvent-ils être levés ?

- **Rappel de l'hypothèse principale**

Nous avons formulé l'hypothèse que : le renforcement du rôle stratégique de l'industrie pharmaceutique algérienne dépend d'une amélioration simultanée de la qualité des produits, de leur accessibilité économique et de leur compétitivité, notamment par la relance de la production locale et la réduction de la dépendance aux importations.

- **Synthèse de l'objectif de la recherche**

L'objectif principal était d'identifier les conditions institutionnelles, économiques et technologiques permettant l'émergence d'une industrie pharmaceutique nationale solide, capable de répondre aux besoins sanitaires de la population, d'atteindre des standards internationaux de qualité, et de s'imposer comme un acteur compétitif sur les marchés locaux et potentiellement internationaux.

- **Synthèse des résultats**

L'étude a permis de relever que :

- Environ 70 % des médicaments consommés localement sont produits en Algérie, traduisant un effort significatif d'industrialisation.

- Toutefois, près de 80 % des matières premières (principes actifs et excipients) restent importées, ce qui alourdit les coûts et freine l'autonomie réelle du secteur.
- L'investissement en R&D reste limité, compromettant l'innovation thérapeutique et la capacité d'export.
- Le cadre incitatif public (avantages fiscaux, subventions, régulation) joue un rôle moteur, mais doit être accompagné d'un meilleur pilotage stratégique, d'une gouvernance renforcée et d'une coordination accrue entre acteurs publics et privés.

- **Apport de la recherche**

Sur le plan théorique, cette recherche apporte un éclairage sur les dynamiques d'industrialisation pharmaceutique dans les pays émergents et s'inscrit dans les travaux en économie de la santé et politiques industrielles sectorielles.

Sur le plan pratique, elle offre une base pour orienter les décideurs politiques, institutions de régulation, industriels et investisseurs, notamment par l'identification des freins structurels et des leviers stratégiques.

- **Réponse à la problématique et à la question subsidiaire**

Il apparaît que l'industrie pharmaceutique algérienne peut effectivement renforcer son rôle stratégique, mais cela requiert :

- Une politique publique claire et cohérente sur le long terme
- Un système de régulation orienté qualité et innovation
- Une meilleure intégration des chaînes de valeur locales
- Des incitations à la production de principes actifs et au transfert de technologies.

Concernant la question subsidiaire, les principaux freins identifiés à l'exportabilité sont : le déficit d'innovation, l'insuffisance de normes qualité certifiables à l'international, et l'absence de stratégie export structurée.

- **Confirmation ou infirmation de l'hypothèse**

Notre hypothèse principale est globalement confirmée. L'étude a démontré que les gains en qualité, en accessibilité et en compétitivité sont les piliers d'une industrie pharmaceutique performante. Toutefois, l'impact des facteurs réglementaires, de gouvernance et de formation professionnelle reste encore **sous-exploité**, et conditionne la concrétisation de ces gains.

- **Limites du travail**

Ce travail présente des limites, notamment :

- L'accès restreint aux données confidentielles des entreprises privées,

- Le manque de statistiques actualisées,
 - La difficulté de mener certains entretiens de terrain approfondis,
 - La faible disponibilité d'indicateurs fiables sur l'innovation pharmaceutique nationale.
- Ces limites n'altèrent pas la pertinence des constats mais imposent une prudence dans la généralisation.

- **Suggestions et recommandations**

Nous recommandons :

- Le développement de capacités locales de production de matières premières pharmaceutiques (API) ;
- La mise en place d'un label pharmaceutique algérien reconnu, adossé à un système de contrôle qualité indépendant ;
- Le renforcement des partenariats universités-industrie pour promouvoir la recherche appliquée ;
- L'établissement d'un fonds d'innovation pharmaceutique national soutenant les start-ups du secteur ;
- L'adoption d'une stratégie export structurée (marchés cibles, normes, certifications, diplomatie sanitaire).

- **Perspectives d'avenir**

Plusieurs pistes de recherche méritent d'être approfondies :

- Une comparaison avec d'autres pays émergents (Maroc, Égypte, Inde) sur leurs modèles de développement pharmaceutique ;
- Une étude spécifique sur la chaîne d'approvisionnement des API et ses vulnérabilités ;
- Une prospective à horizon 2030 intégrant différents scénarios d'investissement en innovation, en intégration industrielle et en coopération internationale

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Arrow, K. J.** (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In National Bureau of Economic Research (Ed.), *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609-626). Princeton University Press.
- Arrow, K. J.** (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Drucker, P. F.** (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Haddad, F.** (2014). *Santé publique en Algérie*. Casbah Éditions.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M.** (2011). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill Education.
- Maxwell, J. A.** (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications.
- Pigou, A. C.** (1920). *The economics of welfare*. Macmillan.
- Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robson, C.** (2011). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Wiley.
- Rothman, K. J., & Greenland, S.** (2019). *Modern Epidemiology*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Schumpeter, J. A.** (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Sen, A.** (1985). *Commodities and capabilities*. North-Holland.
- Sen, A.** (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Articles de revues et thèses

- Ait Kaci A.** (2022). Innovation et développement industriel pharmaceutique en Algérie. *Revue Maghrébine de l'Économie*.
- Akerlof, G. A.** (1970). The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
<https://doi.org/10.2307/1885326>
- Ansoff, H. I.** (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Benslimane, M.** (2003). *L'industrie pharmaceutique en Algérie : entre dépendance et développement*. Thèse de doctorat, USTHB.

- Berman, P., & Hsiao, W.** (2015). The role of quality management systems in improving compliance and competitiveness. *Journal of Health Economics*, 42, 147-159.
- Chao, Y., Lin, W., & Huang, S.** (2018). Policy impacts on pharmaceutical R&D: Insights from comparative studies. *Health Policy*, 122(1), 45-54.
- Coase, R. H.** (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Darrat, A. F., Ayoubi, N., & Kharroubi, S.** (2016). Economic impact of the pharmaceutical industry in Algeria. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 15-30.
- Davies, P., Hogg, M., & Webb, R.** (2017). Compliance and quality standards in pharmaceutical manufacturing. *Pharmaceutical Technology Europe*, 29(7), 25-30.
- DiMasi, J. A., Hansen, R. W., & Grabowski, H. G.** (2003). The price of innovation: New estimates of drug development costs. *Journal of Health Economics*, 22(2), 151-185.
- Gaid, S., Bellamine, H., & Khedher, S.** (2019). Policy incentives and pharmaceutical industry growth in emerging markets. *Emerging Markets Review*, 40, 211-223.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H.** (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mintzberg, H.** (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Naciri, A., Zemmouri, M., & Boukhalfa, N.** (2017). Compliance and innovation in the pharmaceutical sector in Algeria. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 10(1), 12-22.
- Nash, J. F.** (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1), 48-49. <https://doi.org/10.1073/pnas.36.1.48>.
- Reich, M. R., & Savulescu, J.** (2008). Access to medicines and health systems in low-income countries. *The Lancet*, 372(9644), 288-295.
- Romer, P. M.** (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Rapsomanikis, G., Henson, S., & Lutz, C.** (2016). Supply chain management in pharmaceutical sectors: Challenges and strategies. *Food Policy*, 63, 87-94.
- Spence, M.** (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Tacconis, M., & Goossens, H. (2011). The global challenge of antimicrobial resistance. *The Journal of Antimicrobial Chemotherapy*, 66(6), 1053-1057.

Sources en ligne (Sites d'Entreprises et Wikipédia)

AbbVie. (n.d.). AbbVie - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AbbVie>

AstraZeneca. (n.d.). AstraZeneca - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca>

Bristol Myers Squibb. (n.d.). Bristol Myers Squibb - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Bristol-Myers_Squibb

GlaxoSmithKline. (n.d.). GlaxoSmithKline - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/GlaxoSmithKlin>

Johnson & Johnson. (n.d.). Histoire de notre société. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.jnj.com/fr-FR/histoire-de-notre-societe>

Merck & Co. (n.d.). History. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.merck.com/company-overview/history/>

Novartis. (n.d.). Novartis - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Novartis>

Pfizer. (n.d.). Pfizer - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pfizer>

Roche. (n.d.). Our History. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.roche.com/about/history>

Sanofi. (n.d.). Sanofi - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi>

Sites Web d'entreprises et encyclopédiques

AbbVie. (n.d.). AbbVie - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AbbVie>

AstraZeneca. (n.d.). AstraZeneca - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca>

Bristol Myers Squibb. (n.d.). Bristol Myers Squibb - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Bristol-Myers_Squibb

Ecole Normale Supérieure de Lyon. (s.d.). ISI. Géo confluences. <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/industrialisation-par-substitution-aux-importations>

GlaxoSmithKline. (n.d.). GlaxoSmithKline - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/GlaxoSmithKline>

Johnson & Johnson. (n.d.). Histoire de notre société. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.jnj.com/fr-FR/histoire-de-notre-societe>

Les Yeux du Monde. (s.d.). Qu'est-ce qu'une industrialisation ? Consulté le 28 janvier 202[X], sur <https://les-yeux-du-monde.fr/ressources/13832quest-ce-quune-industrialisation/>

Merck & Co. (n.d.). History. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.merck.com/company-overview/history/>

Novartis. (n.d.). Novartis - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Novartis>

Pfizer. (n.d.). Pfizer - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pfizer>

Roche. (n.d.). Our History. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://www.roche.com/about/history>

Sanofi. (n.d.). Sanofi - Wikipédia. Consulté le 21 avril 2025, sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi>

Rapports d'entreprises et d'organisations (incluant les références courtes entre parenthèses)

AbbVie Investors. (n.d.). (Mentionné dans le texte).

AbbVie Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

American Pharmaceutical Review. (2024). (Mentionné dans le texte pour AstraZeneca).

ANPP. (2023). *Rapport sur la situation du médicament en Algérie*. Alger.

AP News. (2024). (Mentionné dans le texte).

BioSpace. (2024). (Mentionné dans le texte).

Bristol Myers Squibb. (n.d.). OncoDaily. (Mentionné dans le texte).

Bristol Myers Squibb – Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

CFO Brew. (2024). (Mentionné dans le texte).

CSRxP. (2023). (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). “GSK's Expansion in Vaccines and Respiratory Health”. (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). “Merck's Portfolio Outlook”. (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "Pfizer's Strategic Shifts Post-COVID". (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "Pipeline Renewal and Innovation Strategies at BMS". (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "Top Pharma Companies & Leading Therapies". (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "AbbVie's Strategic Focus on Immunology and Oncology". (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "AstraZeneca's Oncology and Respiratory Strategies". (Mentionné dans le texte).

Drug Discovery Trends. (2024). "The Growing Role of Novartis in Oncology and Neurology". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "AbbVie's Transition Post-Humira". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "AstraZeneca's Key Products and Market Trends". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "BMS: Portfolio Shift and Post-Revlimid Strategy". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "Novartis' Strategic Shift Towards Innovative Medicine". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "Pfizer's Market Position". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "Sanofi's Growth Drivers: Immunology and Vaccines". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (2024). "Top-Selling Drugs Worldwide". (Mentionné dans le texte).

Evaluate Pharma. (n.d.). "Vaccines and Specialty Medicines: GSK's 2024 Outlook". (Mentionné dans le texte).

Fierce Pharma. (2024). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

GlobeNewswire. (2023). (Mentionné dans le texte).

GSK Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

GSK. (n.d.). The Guardian. (Mentionné dans le texte).

Investopedia. (n.d.). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

Johnson & Johnson. (2023). (Mentionné dans le texte).

Merck Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

Merck & Co. (2024). (Mentionné dans le texte).

Ministère de l'Industrie Pharmaceutique. (2021). *Plan stratégique 2021–2025*.

Ministère de l'Industrie pharmaceutique. (2023). *Rapport sectoriel 2023*.

Novartis. (2023). (Mentionné dans le texte).

Novartis. (2024). (Mentionné dans le texte).

Novartis Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

OCDE. (2013). *Études économiques de l'OCDE : Algérie*. Paris : OCDE Publishing.

OMS – Bureau régional Méditerranée orientale. (2023).

Pharmaceutical Technology. (2024). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

Pharmalive. (n.d.). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

Pfizer Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

Quarterlytics. (2024). (Mentionné dans le texte).

Reuters. (2024). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

Roche Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

Sanofi.com. (n.d.). (Mentionné plusieurs fois dans le texte).

Sanofi Annual Report 2023. (Mentionné dans le texte).

Tickergate. (2024). (Mentionné dans le texte).

Documents réglementaires et législatifs (JORA)

Arrêté du 3 Chaâbane 1445, correspondant au 12 février 2024. (2024, février 12).
Portant désignation du président et des membres du comité économique intersectoriel des médicaments. *Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire*, JORA N° 26.

Arrêté du 15 Joumada El Oula 1443 fixant les missions et les qualifications du pharmacien directeur technique et des pharmaciens assistants de l'établissement pharmaceutique d'importation, JORA N° 26.

Arrêté du 16 janvier 2022 (JORA n°5). (Également référencé comme : L'arrêté du 12 Joumada Ethania 1443 (16 janvier 2022)).

Arrêté du 28 juin 2022 (JORA n°42). (Également référencé comme : L'arrêté du 28 Dhou El Kaâda 1443 (28 juin 2022)).

Arrêté interministériel du 7 juillet 2022 (JORA n°44). (Également référencé comme : l'arrêté interministériel du 8 Dhou El Hidja 1443 (7 juillet 2022)).

Arrêté interministériel du 29 Moharram 1446 (4 août 2024).

Arrêté n° 77 modifiant et complétant l'arrêté du 20 décembre 2021 fixant les éléments du dossier de demande d'agrément de l'établissement pharmaceutique d'importation, les modalités de traitement du dossier ainsi que la liste des modifications

à caractère substantiel. *Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire*, JORA N° 77.

L'arrêté du 17 Rabie El Aouel 1445, modifiant celui du 11 Joumada El Oula 1442

SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET POSITIONNEMENT GLOBAL DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	7
• Section 1 : Définitions et concepts fondamentaux	8
Concepts clés de l'industrie pharmaceutique et de la santé	9
Acteurs et enjeux stratégiques du secteur pharmaceutique	11
Maîtriser les techniques de collecte de données qualitatives	14
L'industrie pharmaceutique dans une approche économique	15
Le cadre international de l'industrie pharmaceutique	18
• Section 2 : L'industrie pharmaceutique dans un contexte mondial	23
Analyse du Top 10 des laboratoires pharmaceutiques mondiaux en 2024	24
Médicaments phares des principaux groupes pharmaceutiques	35
Analyse stratégique des leaders pharmaceutiques mondiaux	49
CHAPITRE 2 : TRAJECTOIRE HISTORIQUE ET ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGÉRIE	56
• Section 1 : Historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie	57
Période post-indépendance (1962-1980) : L'émergence d'une industrie d'État	58
Les années 2000-2010 : Croissance du secteur privé et volonté de substitution aux importations	61
De 2010 à aujourd'hui : Vers une stratégie de souveraineté sanitaire	63
De 2010 à aujourd'hui : Vers une stratégie de souveraineté sanitaire	64
Lecture analytique du tableau : Une dynamique façonnée par les contextes successifs	69
• Section 2 : Le cadre institutionnel et réglementaire	72
Volet économique des arrêtés sur l'industrie pharmaceutique : analyse stratégique	75
Volet gouvernance : réformes institutionnelles et fonctionnement amélioré	89
CHAPITRE 3 : ACTEURS CLÉS ET DÉFIS STRUCTURELS DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGÉRIE	109
• Section 1 : Les partenaires publics et privés du secteur pharmaceutique	111
Analyse du paysage pharmaceutique : lecture segmentée	114
Lecture stratégique : Matrice SWOT par segment d'acteurs pharmaceutiques	120

Poids économique et hiérarchie des acteurs	125
Analyse stratégique et financière du secteur pharmaceutique en Algérie	128
Analyse des risques économiques et réglementaires	132
Plan stratégique face aux risques économiques et réglementaires	135
• Section 2 : Les principaux défis de développement et de compétitivité	139
Forte dépendance aux intrants importés	140
Faiblesse de la recherche industrielle	141
La conformité aux standards de fabrication : un parcours inégal	144
Exportations limitées et absence de stratégie régionale	146
Instabilité du cadre réglementaire	149
Manque de coordination intersectorielle	152
Déficit en compétences spécialisées	154
Accès difficile au financement industriel	156
Analyse transversale des défis	159
CHAPITRE 4 : L'INDUSTRIALISATION PAR SUBSTITUTION AUX IMPORTATIONS ET LE MODÈLE INDUSTRIEL ALGÉRIEN	161
• Section 1 : Cadres conceptuel et historique de la stratégie de substitution aux importations	162
Les pionniers de la stratégie de L'ISI une contribution majeure au développement économique	163
Objectifs : Une approche pour transformer les économies en développement	166
Mécanismes : Une combinaison de politiques pour l'industrialisation	177
Résultats et limites	182
• Section 2 : Mise en œuvre et impact de la substitution aux importations dans l'industrie pharmaceutique algérienne	192
Évolution de l'investissement industriel (1970-1978)	193
Performances et productivité de l'industrie (1967-1984)	194
Commerce extérieur et dépendance aux importations (1966-1986)	195
L'industrie de base et ses contraintes	197
L'Industrie des biens d'équipement et ses limites	201
CHAPITRE 5 : ENJEUX ACTUELS ET DÉVELOPPEMENT FUTUR DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE	208

• Section 1 : Analyse de la production locale : étude empirique	209
Innovation et expertise	213
MEDIPHARM : Un catalyseur d'innovation, de santé publique et de développement économique	215
Stratégie de développement	218
Répondre à des besoins variés et personnalisés	221
Usine de production et laboratoire de contrôle	227
• Section 2 : Impact économique et perspectives d'avenir	234
Analyse de l'utilisation des indicateurs de performance selon la stratégie de diversification	235
Conclusion générale	264
Bibliographie	

Résumé

L'industrie pharmaceutique algérienne est stratégique pour l'autonomie sanitaire du pays. Elle englobe la recherche, le développement, la production et la distribution pour répondre aux besoins croissants de la population. Bien que des politiques de soutien aient favorisé la production locale et réduit la dépendance aux importations, des défis persistent. Il s'agit notamment de la conformité aux normes internationales de qualité, de la gestion des chaînes d'approvisionnement, de l'innovation en R&D et des fluctuations économiques. Le secteur vise à renforcer sa compétitivité et son accès aux médicaments, en mettant l'accent sur la production de génériques pour réduire la dépendance aux importations.

Mots clés : industrie pharmaceutique, production locale, autonomie sanitaire, innovation, génériques.

Abstract

The Algerian pharmaceutical industry is strategic for the country's health autonomy. It encompasses research, development, production, and distribution to meet the growing needs of the population. Although supportive policies have fostered local production and reduced import reliance, challenges persist. These include compliance with international quality standards, supply chain management, R&D innovation, and economic fluctuations. The sector aims to enhance its competitiveness and access to medicines, focusing on generic drug production to further reduce import dependence.

Keywords: pharmaceutical industry, local production, health autonomy, innovation, generics.

المخلص

تُعد الصناعة الصيدلانية الجزائرية استراتيجية لتحقيق الاستقلالية الصحية للبلاد. وهي تشمل البحث والتطوير والإنتاج والتوزيع لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان. وعلى الرغم من أن سياسات الدعم قد عززت الإنتاج المحلي وقللت من الاعتماد على الواردات، إلا أن التحديات لا تزال قائمة. وتشمل هذه التحديات الامتثال لمعايير الجودة الدولية، وإدارة سلاسل الإمداد، والابتكار في البحث والتطوير، والتقلبات الاقتصادية. يهدف القطاع إلى تعزيز قدرته التنافسية وتوفير الأدوية، مع التركيز على إنتاج الأدوية الجنيسة لزيادة تقليل الاعتماد على الواردات.

الكلمات المفتاحية: الصناعة الصيدلانية، الإنتاج المحلي، الاستقلالية الصحية، الابتكار، الأدوية الجنيسة