

# Optimiser les finances de votre pharmacie

par Amit Harilall, B. Pharm., R. Ph. et Shruti Harilall, B. Sc. Pharm, R. Ph., MBA



Répondez en ligne sur [www.professionsanté.ca](http://www.professionsanté.ca)

Cette leçon de formation continue a été conçue par les Éditions Rogers Ltée, grâce à une subvention de Teva Canada Limitée. Réimprimé avec la permission des Éditions Rogers Ltée

APPROUVÉE POUR

**1,5  
UFC**

CCEPP : 1065-2012-604-I-P  
OPQ : 12-2966-00

VALABLE  
JUSQU'EN

**JAN  
2014**

# Optimiser les finances de votre pharmacie

par Amit Harilall, B. Pharm., R. Ph. et Shruti Harilall, B. Sc. Pharm, R. Ph., MBA

## Objectifs d'apprentissage :

Après avoir suivi cette leçon, les pharmaciens seront en mesure de :

1. Comprendre les changements qui s'opèrent dans le modèle financier du pharmacien communautaire
2. Calculer les ratios financiers
3. Analyser les états financiers d'une pharmacie à l'aide de divers calculs et ratios financiers
4. Comprendre comment agir sur certains ratios financiers comme la rentabilité

Au Canada, les remboursements destinés aux pharmacies ont été modifiés au cours des dernières années. D'une part, les allocations professionnelles ont été réduites et continueront vraisemblablement de l'être. D'autre part, la tendance est à la rémunération des pharmaciens pour les services élargis (en Ontario, le programme MedsCheck en est un exemple).

À titre de propriétaires de pharmacie, de gestionnaires et de pharmaciens, nous devons comprendre l'incidence financière de ces changements sur notre pratique. Nous devons aussi comprendre comment assurer la prospérité de notre pharmacie dans ce contexte, en optimisant nos ressources et notre modèle de pratique.



## APPROUVÉE POUR 1,5 UNITÉ DE FC



Le Conseil canadien de l'éducation permanente en pharmacie et l'Ordre des pharmaciens du Québec ont accordé 1,5 unité de FC à cette leçon.  
CCEPP : 1065-2012-604-I-P.  
OPQ : 12-2966-00  
Valable jusqu'au 4 janvier 2014.

## INSTRUCTIONS

1. Après avoir lu attentivement cette leçon, étudiez chaque question, puis choisissez la réponse qui vous semble correcte. Répondez en ligne sur [www.professionnanté.ca](http://www.professionnanté.ca), dans la section FC en ligne.
2. La note minimale pour recevoir les UFC est de 70 % (ou 11 bonnes réponses sur 15). Si vous obtenez 11 bonnes réponses sur 15, vos UFC seront enregistrées auprès de l'Ordre provincial pertinent. (Remarque : dans certaines provinces, il incombe aux pharmaciens eux-mêmes d'aviser leur Ordre.)

Un service éducatif pour les pharmaciens canadiens offert par Teva.

[pharmasolutionsteva.com/AffairesFC](http://pharmasolutionsteva.com/AffairesFC)



**ÉTUDE DE CAS**

## ÉTUDE DE CAS : La pharmacie de Susan

Nous allons faire la connaissance de Susan, propriétaire exploitante d'une pharmacie en Ontario depuis 2006, et jeter un coup d'œil à ses livres. Pharmacienne diplômée depuis 2002, Susan n'a pas de formation officielle dans le domaine des affaires. Après avoir été employée dans une pharmacie pendant deux ans, puis gérante pendant deux autres années, Susan a ouvert sa propre pharmacie dans une petite ville située à 200 km au nord-est de Toronto. Elle s'applique depuis à faire prospérer son commerce et, en cinq ans, le nombre d'ordonnances exécutées dans sa pharmacie est passé de 9 184 à 16 578.

Lorsque Susan a reçu ses derniers états financiers (voir tableaux 1 et 2 à la page 13), elle a été très surprise d'y lire une note de son comptable indiquant qu'il trouvait préoccupante la baisse de rentabilité de sa pharmacie au cours des trois dernières années (de 2009 à 2011).

Susan a donc demandé à son comptable de lui fournir un sommaire des états financiers de ces trois années. Lorsqu'elle s'est attaquée au document, elle s'est sentie dépassée. Ne sachant trop par où commencer, elle a tenté de trouver des solutions susceptibles de l'aider à cerner les éléments problématiques afin de pouvoir arrêter un plan financier adapté à la pharmacie pour les prochaines années.

Elle a pris rendez-vous avec un conseiller financier spécialisé en pharmacie, Frank, qui travaillera en collaboration avec elle et son comptable pour hausser la rentabilité de la pharmacie. Frank est pharmacien et possède une vaste expérience financière de la pharmacie.

Après consultation des états financiers de Susan, Frank a calculé les ratios financiers qui lui permettront d'analyser les résultats de la pharmacie. Il a conçu un code de couleurs pour indiquer à Susan les aspects de son plan financier qui devraient attirer son attention. Le vert indique un bon ratio, le jaune correspond à une mise en garde (prudence) et le rouge signale un aspect problématique (alarme) (voir tableau 3 à la page 13).

Frank a examiné avec Susan les principales catégories des états financiers, soulignant l'importance de chacune et lui expliquant le calcul des ratios ainsi que les valeurs de référence du secteur de la pharmacie. Il lui a ensuite fait des recommandations pour optimiser ses finances.

### RAPPORT DU CONSEILLER FINANCIER EN PHARMACIE

#### FLUX DE TRÉSORERIE

Cette catégorie représente la liquidité de la pharmacie.

#### RATIO DE FONDS DE ROULEMENT

$$\text{Ratio de fonds de roulement} = \frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Passifs à court terme}}$$

Le ratio de fonds de roulement détermine la liquidité à court terme d'une pharmacie (capacité de régler les dettes à court terme)<sup>1</sup>. À la fin de l'exercice 2011, le ratio de fonds de roulement de la pharmacie était de 1,65, ce qui signifie que la pharmacie possédait 1,65 \$ en espèces ou en actifs équivalents pour régler chaque dollar de passifs à court terme. Plus le ratio est élevé, plus la pharmacie possède d'actifs pour régler ses dettes. Un ratio élevé permettra aussi d'obtenir une meilleure cote de crédit auprès d'une institution financière.

#### RATIO DE LIQUIDITÉ RELATIVE

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \frac{\text{Espèces + comptes clients}}{\text{Passifs à court terme}}$$

Le ratio de liquidité relative est un moyen plus prudent de mesurer la capacité de la pharmacie de rembourser ses dettes à court terme. Il tient compte uniquement des actifs qui peuvent rapidement être convertis en espèces pour régler les dettes. Il exclut donc les stocks, un actif qui peut être moins rapidement convertible en espèces<sup>1</sup>. À la fin de l'exercice 2011, la pharmacie de Susan affichait un ratio de liquidité relative de 0,60, c'est-à-dire qu'elle possédait 0,60 \$ en espèces ou en actifs équivalents pour régler chaque dollar de passifs à court terme. Plus le ratio est élevé, plus la pharmacie possède d'actifs rapidement convertibles en espèces pour régler ses dettes. Un ratio élevé indique aussi que la pharmacie possède assez d'espèces disponibles pour régler tous ses fournisseurs et maintenir une bonne cote de crédit.

#### ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Le ratio de fonds de roulement et le ratio de liquidité relative de la pharmacie ont fluctué au cours des trois dernières années.

En 2009, le ratio de fonds de roulement était de 1,65. Durant l'exercice 2010, il est monté à 1,93 en raison d'une augmentation importante des actifs à court terme par rapport aux passifs à court terme. En 2011, le ratio est redescendu à 1,65 en raison d'une plus forte augmentation des passifs à court terme que des actifs à court terme.

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>						
Ratio du fonds de roulement	1,65	Prudence	1,93	Prudence	1,65	Prudence
Ratio de liquidité relative	0,43	Alarme	0,73	Alarme	0,60	Alarme

En 2009, le ratio de liquidité relative était de 0,43. Ce ratio est passé à 0,73 au cours de 2010 en raison d'une augmentation importante des espèces et des comptes clients par rapport aux passifs à court terme. En 2011, il a baissé à 0,60 en raison d'une plus forte augmentation des passifs à court terme que des espèces et des comptes clients.

Afin d'améliorer sensiblement le flux de trésorerie, Frank recommande à Susan d'établir un plan d'action axé sur les objectifs suivants :

- réduire ses comptes clients
- réduire ses dettes

Susan pourrait viser un ratio de fonds de roulement supérieur à 2,0 et un ratio de liquidité relative supérieur à 1,55<sup>2</sup>. Ces ratios plus élevés indiqueraient que la pharmacie possède plus d'actifs à court terme pour régler ses dettes et qu'elle est en meilleure situation financière. Elle serait aussi en meilleure position pour assurer sa croissance puisqu'elle aurait plus d'espèces disponibles. Nous examinerons plus loin ce plan d'action en détail.

Frank s'est penché sur un autre aspect, celui de la situation financière à court terme de la pharmacie. Cet aspect est important puisqu'il fournit une vue d'ensemble des actifs et des passifs à court terme

## SITUATION FINANCIÈRE

Cette catégorie porte sur la situation financière à court terme de la pharmacie

### RATIO VENTES ANNUELLES/TOTAL DES ACTIFS

$$\text{Ratio ventes annuelles/total des actifs} = \frac{\text{Ventes annuelles}}{\text{Total des actifs}}$$

Le ratio des ventes annuelles par rapport au total des actifs indique dans quelle mesure la pharmacie gère efficacement ses actifs par rapport à ses ventes. À la fin de l'exercice 2011, le ratio de ventes annuelles/total des actifs était de 4,79. Ce ratio indique que chaque dollar d'actif de la pharmacie génère 4,79 \$ de ventes. Plus le ratio est élevé, moins l'investissement en actifs est nécessaire pour générer des ventes, ce qui augmente d'autant la rentabilité de la pharmacie.

## RATIO D'ENDETTEMENT

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le ratio d'endettement indique la proportion des passifs de la pharmacie par rapport à ses capitaux propres<sup>3</sup>. À la fin de l'exercice 2011, la pharmacie avait un ratio d'endettement de 4,76, ce qui signifie que les créanciers ont investi 4,76 \$ pour chaque dollar investi dans la pharmacie. Il vaut mieux viser un faible ratio, car celui-ci indique que les passifs sont inférieurs aux capitaux propres.

## ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Le ratio de ventes annuelles/total des actifs a baissé au cours des trois dernières années, indiquant que les actifs augmentent plus rapidement que les ventes. Au cours des trois dernières années, le ratio d'endettement s'est considérablement amélioré. Cette amélioration est principalement due au remboursement des dettes à long terme.

Afin d'accroître l'efficacité de Susan à l'égard de l'augmentation de ses actifs et de la diminution de ses dettes, Frank lui recommande d'établir un plan d'action axé sur les objectifs suivants :

- augmenter les ventes tout en maintenant les actifs à court terme
- rembourser les dettes à long terme avant la fin de l'exercice 2012

Susan pourrait viser un ratio de ventes annuelles/total des actifs de 5,20 et un ratio d'endettement inférieur à 1,00<sup>2</sup>.

## EFFICACITÉ (STOCKS ET VENTES)

Cette catégorie porte sur l'efficacité dans plusieurs domaines.

### RATIO DE ROTATION DES STOCKS

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Coût annuel des ventes}}{\text{Stocks}}$$

Ce ratio indique le nombre de fois que les stocks se renouvellent durant l'exercice<sup>4</sup>.

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>SITUATION FINANCIÈRE</b>						
Ratio ventes annuelles/total des actifs	6,47	Bon ratio	4,83	Bon ratio	4,79	Prudence
Ratio d'endettement	pas de capitaux propres	Alarme	12,26	Alarme	4,76	Alarme

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>EFFICACITÉ</b>						
Ratio de rotation des stocks	7,95	Prudence	7,71	Prudence	6,73	Alarme
Durée moyenne du stockage (jours)	45,89	Prudence	50,90	Prudence	54,23	Prudence
Ventes annuelles au pied carré	450,22	Alarme	459,23	Alarme	462,82	Alarme

À la fin de l'exercice 2011, le ratio de rotation des stocks de la pharmacie était de 6,73, c'est-à-dire que les stocks ont été vendus et remplacés 6,73 fois au cours du dernier exercice. Un ratio élevé signifie que les stocks sont rapidement écoulés, ce qui suppose une plus faible immobilisation d'actifs. Le flux de trésorerie s'en trouve d'autant amélioré.

### DURÉE MOYENNE DU STOCKAGE

$$\text{Durée moyenne du stockage (jours)} = \frac{\text{Jours dans l'exercice}}{\text{Ratio de rotation des stocks}}$$

La durée moyenne du stockage est un autre calcul lié à la gestion des stocks, qui indique le nombre de jours requis pour la vente des stocks de la pharmacie. À la fin de l'exercice 2011, la durée moyenne de stockage était de 54,23 jours, c'est-à-dire qu'il fallait 54,23 jours pour vendre la totalité des stocks disponibles de la pharmacie. Moins le nombre est élevé, moins il faut de temps pour écouler les stocks, ce qui est positif. Ainsi, moins d'actifs sont immobilisés dans les stocks et le flux de trésorerie est d'autant amélioré.

### VENTES ANNUELLES AU PIED CARRÉ

$$\text{Ventes annuelles au pied carré} = \frac{\text{Ventes annuelles}}{\text{Nombre de pieds carrés de la pharmacie}}$$

Le calcul des ventes annuelles au pied carré indique le montant des ventes annuelles générées selon le nombre de pieds carrés de la pharmacie.

À la fin de l'exercice 2011, la pharmacie générait 462,82 \$ de ventes au pied carré.

### ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Le ratio de fonds de roulement de la pharmacie a baissé au cours des trois dernières années, ce qui traduit une perte d'efficacité dans la gestion des stocks. Un volume d'actifs plus important est ainsi immobilisé dans les stocks.

La durée moyenne du stockage a augmenté au cours des trois dernières années. Il s'agit là d'une autre indication que la pharmacie est devenue moins efficace dans la gestion de ses stocks et qu'elle garde des surplus de marchandises.

Les ventes générées au pied carré ont augmenté au cours des trois dernières années, mais ce ratio peut être sensible-

ment amélioré. Frank recommande d'explorer des moyens de rentabiliser davantage l'espace utile de la pharmacie.

Frank recommande à Susan d'établir un plan d'action axé sur les objectifs suivants :

- augmenter le ratio de rotation des stocks et réduire la durée moyenne du stockage
- augmenter le volume de ventes au pied carré

Les objectifs à atteindre pourraient être les suivants :

- un ratio de rotation des stocks supérieur à 9,80 et un nombre de jours de stockage inférieur à 381
- un volume de vente supérieur à 1 195 \$ au pied carré<sup>2</sup>

### RENTABILITÉ

Les calculs qui suivent portent sur la rentabilité de la pharmacie.

### REVENU DISCRÉTIONNAIRE DU PROPRIÉTAIRE AVANT IMPÔT EN POURCENTAGE DES VENTES ANNUELLES

$$\text{Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en \% des ventes annuelles} = \frac{\text{Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt}}{\text{Ventes annuelles}}$$

Le calcul du revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en pourcentage des ventes annuelles mesure la part de revenu du propriétaire générée par les ventes annuelles.

À la fin de l'exercice 2011, ce calcul était de 15,99 %, c'est-à-dire que chaque tranche de 100 \$ de ventes générait un revenu du propriétaire de 15,99 \$ avant impôt. Plus ce ratio est élevé, plus les ventes de la pharmacie génèrent de revenu.

### REVENU AVANT IMPÔT EN POURCENTAGE DES VENTES ANNUELLES

$$\text{Revenu avant impôt en \% des ventes annuelles} = \frac{\text{Revenu avant impôt}}{\text{Ventes annuelles}}$$

Le calcul du revenu avant impôt en pourcentage des ventes annuelles indique le revenu avant impôt généré par les ventes annuelles d'une pharmacie. À la fin de l'exercice 2011, ce calcul était de 2,48 %, c'est-à-dire que chaque tranche de 100 \$ de ventes générait un revenu avant impôt de 2,48 \$. Plus ce ratio est élevé, plus les ventes de la pharmacie génèrent de revenu.

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>RENTABILITÉ</b>						
Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en pourcentage des ventes annuelles	26,86 %	Bon ratio	22,00 %	Bon ratio	15,99 %	Bon ratio
Revenu avant impôt en pourcentage des ventes annuelles	12,98 %	Bon ratio	8,39 %	Bon ratio	2,48 %	Alarme
Revenu annuel avant impôt en pourcentage de la marge bénéficiaire brute	42,82 %	Bon ratio	27,67 %	Bon ratio	8,05 %	Alarme
Pourcentage de marge brute annuelle	30,00 %	Bon ratio	30,00 %	Bon ratio	31,00 %	Bon ratio

## REVENU ANNUEL AVANT IMPÔT EN POURCENTAGE DE LA MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE

$$\text{Revenu annuel avant impôt en \% de la marge bénéficiaire brute} = \frac{\text{Revenu annuel avant impôt}}{\text{Marge brute annuelle}}$$

Le revenu annuel avant impôt en pourcentage de la marge bénéficiaire brute indique le revenu généré avant impôt par la marge brute de la pharmacie.

À la fin de l'exercice 2011, la pharmacie avait un ratio de 8,05 %, c'est-à-dire que chaque tranche de 100 \$ de marge brute générerait 8,05 \$ de revenu annuel avant paiement de l'impôt. Plus ce ratio est élevé, plus la marge brute de la pharmacie génère de revenu.

## POURCENTAGE DE MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE ANNUELLE

$$\text{Marge bénéficiaire annuelle brute (\%)} = \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Ventes annuelles (chiffres d'affaires)}}$$

Le pourcentage de marge bénéficiaire brute désigne le pourcentage de la marge brute par rapport aux ventes (chiffre d'affaires).

À la fin de l'exercice 2011, la pharmacie avait un ratio de 31 %, c'est-à-dire que chaque tranche de 100 \$ de ventes générerait une marge bénéficiaire brute de 31,00 \$. Plus le ratio est élevé, plus les ventes de la pharmacie génèrent de marge bénéficiaire brute.

## ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

La rentabilité de la pharmacie a beaucoup fléchi au cours des trois dernières années, principalement à cause de la réduction des allocations professionnelles depuis 2009. Celles-ci ont connu une baisse de 32 405 \$ de 2009 à 2010 et de 37 802 \$ de 2010 à 2011.

Le revenu du propriétaire (salaire de gestion + revenu net d'exploitation + dividendes) a diminué de 33 283 \$ de 2009 à 2010 et de 40 136 \$ de 2010 à 2011. Le revenu avant les charges d'impôts de l'exercice a baissé de 39 860 \$ de 2009 à 2010 et de 54 055 \$ de 2010 à 2011.

Le pourcentage de marge bénéficiaire brute était de 30 % en 2009 et 2010; il est passé à 31 % en 2011, soit une hausse de 1 %. L'augmentation de la marge brute en 2011 est due principalement aux revenus générés par les services professionnels (programme MedsCheck), qui étaient de 4 585 \$.

La baisse de rentabilité de la pharmacie constitue l'élément le plus préoccupant et Frank conseille à Susan d'agir rapide-

ment pour y remédier. Frank recommande à Susan d'établir un plan d'action axé sur les objectifs suivants :

- augmenter les revenus provenant des services professionnels
- augmenter la marge brute des ventes dans les rayons
- augmenter les ventes liées aux ordonnances
- explorer de nouvelles sources de revenus

## PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL

Les dépenses en salaires de la pharmacie sont à la base du calcul de la productivité du personnel.

## COÛTS SALARIAUX ANNUELS EN POURCENTAGE DE LA MARGE BRUTE ANNUELLE

$$\text{Coûts salariaux annuels en \% de la marge brute annuelle} = \frac{\text{Coûts salariaux annuels}}{\text{Marge brute annuelle}}$$

Le calcul des coûts salariaux annuels par rapport à la marge brute annuelle indique la somme dépensée en salaires pour réaliser la marge brute.

À la fin de l'exercice 2011, ce ratio était de 73,99 %, c'est-à-dire que pour chaque tranche de 100 \$ de marge brute, 73,99 \$ ont été dépensés en salaires. Plus le ratio est faible, plus la pharmacie est efficace sur le plan des salaires.

## ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Les coûts salariaux de la pharmacie ont augmenté plus rapidement que sa marge brute au cours des trois dernières années (les coûts salariaux correspondent aux frais de gestion + sous-contrats + salaires et avantages sociaux) :

- en 2009, la marge bénéficiaire brute était de 273 010 \$ et les coûts salariaux étaient de 177 974 \$
- en 2010, la marge bénéficiaire brute était de 278,471 \$ et les coûts salariaux étaient de 188,583 \$
- en 2011, la marge bénéficiaire brute était de 285,636 \$ et les coûts salariaux étaient de 211,350 \$

Frank recommande à Susan d'établir un plan d'action axé sur l'objectif suivant :

- examiner les changements dans la dotation en personnel au cours des trois dernières années et déterminer des moyens d'augmenter l'efficacité sur ce plan

L'objectif à atteindre pourrait être le suivant :

- maintenir les coûts salariaux à moins de 45 % de la marge bénéficiaire brute

Après avoir établi son plan d'action, Susan l'a examiné avec Frank. Ensemble, ils ont établi le plan détaillé qui suit.

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL</b>						
Coûts salariaux annuels en pourcentage de la marge brute annuelle	65,19 %	Alarme	67,72 %	Alarme	73,99 %	Alarme



**PLAN D'ACTION ET  
SOMMAIRE DES CHANGEMENTS**





## PLAN D'ACTION pour la pharmacie de Susan – Exercices 2012-2014

### FLUX DE TRÉSORERIE

#### 1. Réduire les comptes clients

- Tous les vendredis matin, l'assistant technique en pharmacie consacrer une heure à la facturation concernant tous les comptes de clients
- Tous les vendredis matin, l'assistant technique passera en revue les comptes et appellera les clients dont le compte est en souffrance afin de leur rappeler les montants dus. En l'absence de réaction dans les sept jours, l'assistant enverra des avis de compte en souffrance.

#### 2. Réduire les dettes

- Susan réduira sa marge de crédit d'exploitation de 5 000 \$ par année au cours des trois prochaines années en réglant une partie de sa dette.
- Tous les lundis matin, l'assistant en pharmacie consacrer deux heures à la vérification des comptes fournisseurs pour s'assurer qu'ils sont à jour. Il veillera à ce que les paiements soient effectués à temps et à ce que les rabais consentis pour règlement rapide sont bien reçus. L'objectif est de réduire les comptes fournisseurs de 20 000 \$ au cours des trois prochaines années.

### SITUATION FINANCIÈRE

#### 1. Augmenter les ventes et la marge bénéficiaire brute

- Susan et son équipe fixent les objectifs suivants pour les services élargis :

#### EXERCICE 2012

- Sept revues annuelles des médicaments par semaine (programme MedsCheck)
- Six suivis par semaine (programme MedsCheck)
- Deux revues des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Deux suivis des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Deux consultations par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac
- Deux consultations de suivi par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac

Les ventes et la marge bénéficiaire brute seront ainsi augmentées en 2012 :

2012			
(\$)			
Services élargis :	Tarif	Revenu hebdomadaire	Revenu annuel
Revues annuelles des médicaments	60	420	21 840
Suivis	25	150	7 800
Revues des médicaments contre le diabète	75	150	7 800
Suivis	25	50	2 600
Consultations – abandon du tabac	45	90	4 680
Suivis	15	30	1 560
<b>Total</b>		<b>890</b>	<b>46 280</b>

#### EXERCICE 2013

- Neuf revues annuelles des médicaments par semaine (programme MedsCheck)
- Sept suivis par semaine (programme MedsCheck)
- Trois revues des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Deux suivis des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Deux consultations par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac
- Deux consultations de suivi par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac

Les ventes et la marge bénéficiaire brute seront ainsi augmentées en 2013 :

2013			
(\$)			
Services élargis :	Tarif	Revenu hebdomadaire	Revenu annuel
Revues annuelles des médicaments	60	540	28 080
Suivis	25	175	9 100
Revues des médicaments contre le diabète	75	225	11 700
Suivis	25	50	2 600
Consultations – abandon du tabac	45	90	4 680
Suivis	15	30	1 560
<b>Total</b>		<b>1 110</b>	<b>57 720</b>

#### EXERCICE 2014

- Dix revues annuelles des médicaments par semaine (programme MedsCheck)
- Sept suivis par semaine (programme MedsCheck)
- Trois revues des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Trois suivis des médicaments contre le diabète par semaine (programme MedsCheck)
- Trois consultations par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac
- Trois consultations de suivi par semaine dans le cadre du programme d'abandon du tabac

Les ventes et la marge bénéficiaire brute seront ainsi augmentées en 2014 :

2014			
(\$)			
Services élargis :	Tarif	Revenu hebdomadaire	Revenu annuel
Revues annuelles des médicaments	60	600	31 200
Suivis	25	175	9 100
Revues des médicaments contre le diabète	75	225	11 700
Suivis	25	75	3 900
Consultations – abandon du tabac	45	135	7 020
Suivis	15	45	2 340
<b>Total</b>		<b>1 255</b>	<b>65 260</b>

- b. Introduire une nouvelle catégorie de produits dans les rayons : Une grande partie de la surface de la pharmacie de Susan est inutilisée. Frank lui suggère d'introduire une catégorie de produits de soins à domicile, puisque le commerce spécialisé dans ce domaine est situé à 45 km de la ville. Susan envisage d'assister au prochain événement de la Canadian Seating and Mobility Conference et de suivre quelques cours en ligne sur les différents produits de soins à domicile. Une superficie de 200 pieds carrés sera consacrée à la nouvelle catégorie de produits de soins à domicile. Susan s'est réjouie d'apprendre que cette catégorie générera une marge bénéficiaire brute plus importante puisqu'elle comporte des articles plus chers que toutes les autres catégories de la pharmacie.
- c. Introduire une catégorie de médicaments d'ordonnances Susan a fait un sondage auprès des médecins de sa région pour savoir quels nouveaux services elle pourrait offrir. De nombreux médecins ont indiqué que les pénuries de médicaments étaient sources de préoccupation et lui ont demandé si elle serait en mesure de préparer certains de ces médicaments. Susan a donc décidé d'élargir les services de son officine et d'y ajouter un volet de préparations magistrales. Elle agrandira son officine de 100 pieds carrés en réduisant la superficie du magasin et délimitera un espace pour la fabrication de préparations magistrales. Afin de se familiariser avec ce domaine, elle s'inscrira à un cours dans les six prochains mois.

## EFFICACITÉ

### 1. Hausser le ratio de rotation des stocks

- a. Le dernier jour du mois (en semaine), l'assistant technique dressera la liste de tous les médicaments périmés et tentera d'obtenir un crédit pour ceux-ci.
- b. Tous les samedis, l'assistant technique passera en revue les tiroirs d'ordonnances en attente et assurera un suivi auprès des patients qui n'ont pas réclamé leurs médicaments. Dans les cas où le patient n'a pas besoin des médicaments, l'assistant annulera l'ordonnance, créditera le compte du tiers payant et retournera les médicaments dans les stocks.
- c. Le système d'inventaire sera modifié; le système manuel de commande des médicaments sera remplacé par un système de réapprovisionnement automatisé, ce qui fera réaliser une économie de temps. Ce système permettra en outre de fixer des seuils de réapprovisionnement de manière à réduire l'excédent de stocks. Le personnel prévoira un dimanche de travail pour procéder à l'inventaire des médicaments et assurer la transition au réapprovisionnement automatisé.
- d. Susan organisera une vente au rabais des produits en magasin invendus au cours du dernier exercice, ce qui libérera les rayons des anciens produits.

### 2. Augmenter les ventes au pied carré

- a. Sur les 1400 pieds carrés occupés par les rayons de la pharmacie, 200 seront utilisés pour les produits de soins à domicile et 100 serviront à agrandir l'officine pour y installer une zone réservée aux préparations magistrales. Ces transformations augmenteront le volume des ventes.
- b. Susan louera 100 pieds carrés à un massothérapeute qui entend commencer sa pratique en 2013. Ce dernier paiera

toutes les améliorations locatives. Cet espace générera un revenu de 3 500 \$ par année.

- c. Susan investira dans la publication de feuillets publicitaires tous les trimestres, qui seront distribués dans la collectivité et annonceront la tenue d'une journée d'information; les clients y trouveront aussi des coupons liés à cette journée. Susan profitera de l'occasion pour se faire connaître de la population locale.

## RENTABILITÉ

### 1. Augmenter la marge bénéficiaire des produits dans les rayons

- a. Susan tiendra un registre de tous les articles qui génèrent une marge bénéficiaire brute inférieure à 30 %. Elle évaluera dans quelle mesure elle peut augmenter la marge sur ces articles.
- b. La catégorie des produits de soins à domicile augmentera sa marge bénéficiaire dans les rayons.
- c. Le commis aux ventes actualisera tous les planogrammes et veillera à ce que les articles les plus récents et les plus populaires soient en stock.

### 2. Augmenter les ventes liées aux ordonnances

- a. Afin d'augmenter les ventes liées aux ordonnances, Susan instaura un service de rappel de renouvellement d'ordonnances, qui contribuera aussi à améliorer l'observance du traitement chez les patients. De plus, toutes les ordonnances renouvelables seront marquées comme telles, ce qui générera une liste quotidienne des patients dont les ordonnances doivent être renouvelées.

## PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL

### 1. Augmenter les ventes et la marge bénéficiaire brute grâce aux initiatives décrites dans les plans ci-dessus

John, l'assistant technique en pharmacie, sera agréé dans quatre mois puisqu'il a terminé tous ses cours. Susan embauchera un caissier qui répondra au téléphone et sera chargé de la gestion de la caisse, du classement des ordonnances et de la commande de fournitures. John aura ainsi le temps de vérifier tous les emballages coques et de renouveler les ordonnances. La pharmacienne contractuelle consacre actuellement 50 % de son temps à vérifier les emballages coques. Ses heures de travail passeront de 545 par année à 290, d'où une économie de 14 000 \$ par année.

Susan établira le calendrier initial des consultations liées aux services élargis, comme les revues annuelles de médicaments et les revues annuelles de médicaments contre le diabète (programme MedsCheck), ainsi que les consultations initiales du programme d'abandon du tabac, lorsque le pharmacien et la pharmacienne contractuelle sont tous deux sur place. Susan établira également le calendrier des consultations de suivi liées aux services élargis – revue des médicaments (programme MedsCheck), revue des médicaments contre le diabète et abandon du tabac – pendant les heures de travail de John. Ces consultations sont plus brèves et John pourra libérer le pharmacien en le relevant de certaines de ses tâches.

Susan et Frank ont présenté au comptable de Susan leurs plans d'action pour les trois prochaines années. Après avoir examiné les objectifs financiers, il a préparé l'état des résultats pro forma et le bilan pro forma qui suivent pour les exercices 2012 à 2014 (voir tableaux 4 et 5 à la page 14).



## RÉSUMÉ DES CHANGEMENTS que Susan constatera dans son état des résultats au cours des trois prochaines années

### *Ventes*

- Croissance des ventes de 5 % pour chaque exercice au cours des trois prochaines années
- Croissance des revenus liés aux services professionnels au cours des trois prochaines années

### *Marge bénéficiaire brute*

- La marge brute passera de 31 % en 2011 à 34 % en 2012 et 2013; une autre augmentation fera passer la marge à 35 % en 2013. Ces augmentations sont dues à :
  - l'augmentation des services élargis, qui génèrent une marge brute plus importante
  - l'exécution de préparations marginales, qui génèrent une marge brute plus importante

### *Salaires et avantages sociaux*

- Les coûts salariaux en pourcentage de la marge brute passeront de 73,99 % en 2011 à 50,73 % en 2014, en raison de ce qui suit :
  - prise en charge par un assistant technique agréé d'une partie des tâches actuelles du pharmacien, ce qui permettra à ce dernier de consacrer plus de temps aux services élargis
  - réduction du nombre d'heures de travail de la pharmacienne contractuelle puisqu'une partie de ses tâches seront assumées par John, l'assistant technique agréé
  - embauche d'un nouveau caissier qui reprendra certaines tâches effectuées par John, l'assistant technique, de sorte que ce dernier pourra se consacrer aux tâches d'un assistant technique en pharmacie agréé
  - Susan touchera un salaire de 110 000 \$, combiné à un revenu additionnel en dividendes afin de réduire ses impôts

### *Publicité et promotion*

- Les coûts de publicité et de promotion passeront de 660 \$ en 2011 à 4 680 \$ en 2012, puis à 4 700 \$ en 2013 et à 4 721 \$ en 2014. Cette augmentation est due au nouveau programme de feuillets publicitaires.

### *Allocations professionnelles*

- Les allocations professionnelles passeront de 64 793 \$ en 2011 à 22 677 \$ en 2012, et seront éliminées en 2013 et 2014.

### *Revenu net*

- Le revenu net passera de 19 195 \$ en 2011 à 45 505 \$ en 2012, en raison de l'augmentation des services élargis et des préparations magistrales en 2012.
- Le revenu net passera de 45 505 \$ en 2012 à 34 482 \$ en 2013, et ce, en raison de l'élimination des allocations professionnelles en 2013.
- En 2013 et 2014, un revenu de loyer additionnel de 3 500 \$ figurera aux livres.

- Le revenu net passera de 34 482 \$ en 2013 à 50 200 \$ en 2014, en raison de l'augmentation des services élargis et des préparations magistrales en 2014. La croissance du volet des préparations magistrales générera une autre augmentation de la marge brute de 1 %.



## RÉSUMÉ DES CHANGEMENTS que Susan constatera dans son bilan au cours des trois prochaines années

### *Comptes clients*

- Les comptes clients passeront de 42 000 \$ en 2011 à 36 750 \$ en 2014.

### *Stocks*

- Les stocks passeront de 95 080 \$ en 2011 à 76 000 \$ en 2014.

### *Immobilisations*

- Les immobilisations passeront de 14 036 \$ en 2011 à 35 845 \$ en 2014, en raison de l'achat de l'équipement nécessaire à la fabrication des préparations magistrales.

### *Total des actifs*

- Les actifs passeront de 193 188 \$ en 2011 à 222 075 \$ en 2014.

### *Marge de crédit d'exploitation*

- La marge de crédit passera de 30 000 \$ en 2011 à 15 000 \$ en 2014, en raison du règlement d'une part de la dette chaque année.

### *Comptes fournisseurs et frais à payer*

- Ils passeront de 75 000 \$ en 2011 à 55 000 \$ en 2014, en raison de l'installation des nouveaux systèmes de paiement des fournisseurs.

### *Dettes à long terme*

- Les dettes à long terme seront réglées à la fin de 2012.

### *Total des passifs*

- Les passifs passeront de 159 642 \$ en 2011 à 79 342 \$ en 2014.

### *Capitaux propres*

- Les capitaux propres passeront de 33 546 \$ en 2011 à 142 733 \$ en 2014.

À partir de l'état des résultats et du bilan pro forma, Frank a mis au point à l'intention de Susan un tableau des ratios utilisés pour les exercices 2012 à 2014.

Susan est consciente de l'importance d'étudier ses états financiers et ses plans d'action avant de rencontrer son conseiller et son comptable chaque année afin de suivre les progrès réalisés et de modifier au besoin son plan financier. Elle a confiance en sa capacité d'améliorer la rentabilité de sa pharmacie et réunira son personnel en vue de procéder aux changements qui s'imposent.



**TABLEAUX**

**TABLEAU 1 :** État des résultats de la pharmacie de Susan – 2009-2011

État des résultats (\$)	2009	2010	2011
<b>REVENUS</b>			
Ventes	900 443	918 452	921 051
Services professionnels	0	0	4 585
<b>Total des revenus</b>	<b>900 443</b>	<b>918 452</b>	<b>925 636</b>
Coût des ventes	627 433	639 981	640 000
Marge brute	273 010	278 471	285 636
Pourcentage de marge bénéficiaire brute	30 %	30 %	31 %
<b>FRAIS D'EXPLOITATION</b>			
Frais de gestion	125 000	125 000	130 000
Sous-contrats	25 500	25 692	30 000
Salaires et avantages sociaux	27 474	37 891	51 350
Loyer	50 000	50 000	51 000
Intérêts et frais bancaires	27 013	27 554	27 769
Intérêt sur les prêts	5 491	4 302	2 542
Fournitures de bureau	6 338	7 175	7 040
Assurance	4 661	1 277	5 500
Honoraires professionnels	4 227	3 853	4 764
Téléphone	4 114	5 033	4 643
Amortissement	4 145	4 097	3 733
Cotisations, droits d'adhésion et formation	1 245	4 753	3 681
Services publics	1 770	2 088	2 162
Réparations et frais d'entretien	788	2 368	1 572
Créances irrécouvrables	2 012	1 816	1 025
Publicité et promotion	1 329	1 124	660
Repas	0	0	0
Déplacements	0	0	0
<b>Total des frais d'exploitation</b>	<b>291 107</b>	<b>304 023</b>	<b>327 441</b>
<b>AUTRES REVENUS</b>			
Allocations professionnelles	135 000	102 595	64 793
Revenu de loyer	0	0	0
Revenu avant charges d'impôts	116 903	77 043	22 988
Charges d'impôts de l'exercice	19 289	12 712	3 793
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>97 614</b>	<b>64 331</b>	<b>19 195</b>

**TABLEAU 2 :** Bilan de la pharmacie de Susan – 2009-2011

Bilan (\$)	2009	2010	2011
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs à court terme :</b>			
Espèces	13 397	24 278	23 255
Comptes clients	20 421	41 177	42 000
Stocks	78 879	89 253	95 080
Charges payées d'avance	8 333	8 333	8 333
Taxe de vente harmonisée recouvrable	9 882	10 178	10 484
<b>Total des actifs à court terme</b>	<b>130 912</b>	<b>173 219</b>	<b>179 152</b>
Immobilisations	8 228	17 081	14 036
<b>Total des actifs</b>	<b>139 140</b>	<b>190 300</b>	<b>193 188</b>
<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>			
<b>Passifs à court terme</b>			
Marge de crédit d'exploitation	10 000	17 188	30 000
Comptes fournisseurs et frais à payer	50 000	60 000	75 000
Impôt à payer	19 289	12 712	3 793
Sommes dues aux actionnaires	0	0	0
<b>Total des passifs à court terme</b>	<b>79 289</b>	<b>89 900</b>	<b>108 793</b>
Dettes à long terme	109 831	86 049	50 849
<b>Total des passifs</b>	<b>189 120</b>	<b>175 949</b>	<b>159 642</b>
<b>Capitaux propres :</b>			
Capital social	20	20	20
Dividendes payés	0	0	0
Bénéfices non répartis (déficit)	-50 000	14 331	33 526
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>-49 980</b>	<b>14 351</b>	<b>33 546</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>139 140</b>	<b>190 300</b>	<b>193 188</b>

**TABLEAU 3 :** Ratios financiers de la fin des exercices 2009 à 2011

Catégorie	2009	Note	2010	Note	2011	Note
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>						
Ratio du fonds de roulement	1,65	Prudence	1,93	Prudence	1,65	Prudence
Ratio de liquidité relative	0,43	Alarme	0,73	Prudence	0,60	Alarme
<b>SITUATION FINANCIÈRE</b>						
Ratio ventes annuelles/actif total	6,47	Bon ratio	4,83	Bon ratio	4,79	Prudence
Ratio d'endettement	pas de capitaux propres	Alarme	12,26	Alarme	4,76	Alarme
<b>EFFICACITÉ</b>						
Rotation des stocks	7,95	Prudence	7,71	Prudence	6,73	Alarme
Durée moyenne du stockage (jours)	45,89	Prudence	50,90	Prudence	54,23	Prudence
Ventes annuelles au pied carré	450,22	Alarme	459,23	Alarme	462,82	Alarme
<b>RENTABILITÉ</b>						
Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en tant que pourcentage des ventes annuelles	26,86 %	Bon ratio	22,00 %	Bon ratio	15,99 %	Bon ratio
Revenu avant impôt en tant que pourcentage des ventes annuelles	12,98 %	Bon ratio	8,39 %	Bon ratio	2,48 %	Alarme
Revenu annuel avant impôt en tant que pourcentage de la marge brute annuelle	42,82 %	Bon ratio	27,67 %	Bon ratio	8,05 %	Alarme
Pourcentage de la marge brute annuelle	30,00 %	Bon ratio	30,00 %	Bon ratio	31,00 %	Bon ratio
<b>PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL</b>						
Coûts salariaux annuels en pourcentage de la marge brute annuelle	65,19 %	Alarme	67,72 %	Alarme	73,99 %	Alarme

**TABLEAU 4 : État des résultats pro forma de la pharmacie de Susan – 2012-2014**

État des résultats (\$)	2012	2013	2014
<b>REVENUS</b>			
Ventes	925 638	962 794	1 006 279
Services professionnels	46 280	57 720	65 260
<b>Total des revenus</b>	<b>971 918</b>	<b>1 020 514</b>	<b>1 071 539</b>
Coût des ventes	637 030	673 882	700 576
Marge brute	334 888	346 632	370 963
% de marge bénéficiaire brute	34 %	34 %	35 %
<b>FRAIS D'EXPLOITATION</b>			
Frais de gestion	110 000	110 000	110 000
Sous-contrats	16 000	16 000	16 000
Salaires et avantages sociaux	57 538	59 323	62 192
Loyer	51 000	52 000	52 000
Intérêts et frais bancaires	29 158	30 615	32 146
Intérêt sur les prêts	747	0	0
Fournitures de bureau	7 251	7 469	7 693
Assurance	5 665	5 835	6 010
Honoraires professionnels	4 907	5 054	5 206
Téléphone	4 782	4 926	5 074
Amortissement	3 845	3 960	4 079
Cotisations, droits d'adhésion et formation	3 791	3 905	4 022
Services publics	2 227	2 294	2 362
Réparations et frais d'entretien	1 619	1 668	1 718
Créances irrécouvrables	1 056	1 087	1 120
Publicité et promotion	4 680	4 700	4 721
Repas	0	0	0
Déplacements	0	0	0
<b>Total des frais d'exploitation</b>	<b>304 266</b>	<b>308 836</b>	<b>314 343</b>
<b>AUTRES REVENUS</b>			
Allocations professionnelles	22 677	0	0
Revenu de loyer	0	3 500	3 500
Revenu avant charges d'impôts	53 299	41 296	60 120
Charges d'impôts de l'exercice	8 794	6 814	9 920
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>44 505</b>	<b>34 482</b>	<b>50 200</b>

**TABLEAU 5 : Bilan pro forma de la pharmacie de Susan – 2012-2014**

Bilan (\$)	2012	2013	2014
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs à court terme :</b>			
Espèces	11 269	25 811	53 691
Comptes clients	40 500	35 000	36 750
Stocks	85 889	75 080	76 000
Charges payées d'avance	8 333	8 333	8 333
Taxe de vente harmonisée recouvrable	10 798	11 122	11 456
<b>Total des actifs à court terme</b>	<b>156 789</b>	<b>155 346</b>	<b>186 230</b>
Immobilisations	15 000	23 423	35 845
<b>Total des actifs</b>	<b>171 789</b>	<b>178 769</b>	<b>222 075</b>
<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>			
<b>Passifs à court terme</b>			
Marge de crédit d'exploitation	25 000	20 000	15 000
Comptes fournisseurs et frais à payer	65 000	60 000	55 000
Impôt à payer	8 794	6 236	9 342
Sommes dues aux actionnaires	0	0	0
<b>Total des passifs à court terme</b>	<b>98 794</b>	<b>86 236</b>	<b>79 342</b>
Dettes à long terme	14 944	0	0
<b>Total des passifs</b>	<b>113 738</b>	<b>86 236</b>	<b>79 342</b>
<b>Capitaux propres :</b>			
Capital social	20	20	20
Dividendes payés	-20 000	-20 000	-20 000
Bénéfices non répartis (déficit)	78 031	112 513	162 713
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>58 051</b>	<b>92 533</b>	<b>142 733</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>171 789</b>	<b>178 769</b>	<b>222 075</b>

**TABLEAU 6 : Ratios financiers de la fin des exercices 2012 à 2014**

Catégorie	2012	Note	2013	Note	2014	Note
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>						
Ratio du fonds de roulement	1,59	Prudence	1,80	Prudence	2,35	Bon ratio
Ratio de liquidité relative	0,52	Alarme	0,71	Prudence	1,14	Prudence
<b>SITUATION FINANCIÈRE</b>						
Ratio ventes annuelles/actif total	5,66	Bon ratio	5,71	Bon ratio	4,83	Prudence
Ratio d'endettement	1,96	Prudence	0,93	Bon ratio	0,56	Bon ratio
<b>EFFICACITÉ</b>						
Rotation des stocks	7,42	Prudence	8,98	Prudence	9,22	Prudence
Durée moyenne du stockage (jours)	49,21	Prudence	40,67	Prudence	39,6	Prudence
Ventes annuelles au pied carré	485,96	Alarme	537,11	Alarme	563,97	Alarme
<b>RENTABILITÉ</b>						
Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en tant que pourcentage des ventes annuelles	18,86 %	Bon ratio	17,96 %	Bon ratio	17,74 %	Bon ratio
Revenu avant impôt en tant que pourcentage des ventes annuelles	5,48 %	Prudence	4,05 %	Prudence	5,61 %	Prudence
Revenu annuel avant impôt en tant que pourcentage de la marge brute annuelle	15,92 %	Prudence	11,91 %	Alarme	16,21 %	Prudence
Pourcentage de la marge brute annuelle	34,00 %	Bon ratio	34,00 %	Bon ratio	35,00 %	Bon ratio
<b>PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL</b>						
Coûts salariaux annuels en pourcentage de la marge brute annuelle	54,81 %	Alarme	53,46 %	Alarme	50,73 %	Alarme

## QUESTIONS

Choisissez votre réponse pour chacune des questions ou répondez en ligne sur [www.professionsante.ca](http://www.professionsante.ca) pour des résultats instantanés.

- 1) Lequel des énoncés suivants correspond au calcul du ratio de fonds de roulement?
    - a) Ratio de fonds de roulement = actifs à court terme ÷ passifs à long terme
    - b) Ratio de fonds de roulement = passifs à court terme ÷ actifs à court terme
    - c) Ratio de fonds de roulement = immobilisations ÷ passifs à court terme
    - d) Ratio de fonds de roulement = actifs à court terme ÷ passifs à court terme
  - 2) Une pharmacie affiche un ratio de fonds de roulement de 1,70. Cela signifie que les dettes de la pharmacie s'élèvent à 1,70 \$ pour chaque dollar d'actifs.
    - a) Vrai
    - b) Faux
  - 3) Lequel des énoncés suivants correspond au calcul du ratio de liquidité relative?
    - a) Ratio de liquidité relative = (espèces + comptes clients) ÷ passifs à court terme
    - b) Ratio de liquidité relative = (espèces - comptes clients) ÷ passifs à court terme
    - c) Ratio de liquidité relative = (espèces + passifs à court terme) ÷ actifs à court terme
    - d) Ratio de liquidité relative = (actifs à court terme - passifs à court terme) ÷ comptes clients
  - 4) La pharmacie A affiche un ratio de liquidité relative de 0,70. La pharmacie B affiche un ratio de liquidité relative de 0,95. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) La pharmacie A possède plus d'espèces ou d'actifs équivalents que la pharmacie B pour régler ses dettes.
    - b) La pharmacie B possède plus d'espèces ou d'actifs équivalents que la pharmacie A pour régler ses dettes.
  - 5) Lequel des énoncés suivants correspond au calcul du ratio de ventes annuelles/actif total?
    - a) Ratio de ventes annuelles/actif total = total des actifs ÷ ventes annuelles
    - b) Ratio de ventes annuelles/actif total = ventes annuelles ÷ total des actifs
    - c) Ratio de ventes annuelles/actif total = actifs à court terme ÷ ventes annuelles
    - d) Ratio de ventes annuelles/actif total = ventes annuelles ÷ actifs à court terme
  - 6) Le ratio de ventes annuelles/actif total d'une pharmacie est de 5,50. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) Chaque tranche de 5,50 \$ d'investissement en actifs génère 1,00 \$ de ventes.
    - b) Chaque dollar d'investissement en actifs génère 5,50 \$ de ventes.
  - 7) Lequel des énoncés suivants correspond au calcul du ratio d'endettement?
    - a) Ratio d'endettement = passifs à court terme ÷ bénéfices non répartis
    - b) Ratio d'endettement = total des passifs ÷ capitaux propres
    - c) Ratio d'endettement = total des passifs ÷ total des actifs
    - d) Ratio d'endettement = passifs à court terme ÷ total des actifs
  - 8) Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) Le ratio d'endettement indique la proportion des dettes par rapport aux capitaux propres.
    - b) Le ratio d'endettement indique la proportion des dettes à court terme par rapport aux bénéfices non répartis.
  - 9) La pharmacie A affiche un ratio de rotation des stocks de 5. La pharmacie B affiche un ratio de rotation des stocks de 8. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) La pharmacie A écoule ses stocks plus rapidement que la pharmacie B.
    - b) La pharmacie B écoule ses stocks plus rapidement que la pharmacie A.
  - 10) La durée moyenne du stockage d'une pharmacie est de 60 jours. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) Il faudra 60 jours pour vendre la totalité des stocks de la pharmacie.
    - b) Le ratio de rotation des stocks de la pharmacie est de 8.
  - 11) Lequel des énoncés suivants correspond au calcul du revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en pourcentage des ventes annuelles?
    - a) Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en % des ventes annuelles = ventes annuelles ÷ revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt
  - b) Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en % des ventes annuelles = ventes annuelles ÷ revenu net d'exploitation avant impôt
  - c) Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en % des ventes annuelles = Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt ÷ ventes annuelles
  - d) Revenu discrétionnaire du propriétaire avant impôt en % des ventes annuelles = ventes annuelles ÷ revenu net d'exploitation
- 12) Lequel des éléments suivants n'entraînera pas d'augmentation de la marge brute?
    - a) Augmentation de la marge brute sur les articles dans les rayons
    - b) Augmentation des revenus provenant des services élargis qui génèrent une marge brute plus importante
    - c) Augmentation du coût des ventes
    - d) Réduction du coût des ventes
  - 13) Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) La diminution des comptes clients améliore le flux de trésorerie.
    - b) L'augmentation des comptes clients améliore le flux de trésorerie.
  - 14) La pharmacie A dépense 50 % de sa marge brute en salaires. La pharmacie B dépense 45 % de sa marge brute en salaires. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) La pharmacie A est plus efficace que la pharmacie B sur le plan des salaires.
    - b) La pharmacie B est plus efficace que la pharmacie A sur le plan des salaires.
  - 15) Une pharmacie prévoit un investissement de 30 000 \$ en équipement destiné à la fabrication de préparations magistrales. Lequel des énoncés suivants est vrai?
    - a) Cet investissement augmentera de 30 000 \$ les actifs à court terme de la pharmacie.
    - b) Cet investissement augmentera de 30 000 \$ les immobilisations de la pharmacie.

## RÉFÉRENCES

1. Griffin MP. MBA fundamentals: accounting & finance. New York: Kaplan Publishing; 2009.
2. National Community Pharmacists Association Digest 2011.
3. Hart-Fanta L. Accounting demystified. 2nd ed. New York: McGraw-Hill; 2011.
4. [www.investopedia.com/terms/i/inventoryturnover.asp#axzz1zrlG4gtW](http://www.investopedia.com/terms/i/inventoryturnover.asp#axzz1zrlG4gtW) (site consulté le 29 octobre 2012).

## COMITÉ DE RÉDACTION

### Optimiser les finances de votre pharmacie

#### Les auteurs

Amit Harilall et Shruti Harilall sont les auteurs de la chronique « Pharmacy MBA » de Drugstore Canada. Ils dirigent MotivationsRx, un cabinet d'experts-conseils offrant un large éventail de services aux pharmacies indépendantes et franchisées ainsi qu'au secteur pharmaceutique au Canada et aux États-Unis. MotivationsRx existe depuis trois ans et l'un des objectifs de l'entreprise est de maximiser les revenus, la productivité et l'efficacité des pharmacies dans toute l'Amérique du Nord.

Amit Harilall est diplômé du programme de pharmacie de l'Université Rhodes, en Afrique du Sud. Il est directeur général de MotivationsRx depuis 2010. Il est spécialisé dans le financement et l'exploitation des pharmacies. Après avoir travaillé pendant plus de dix ans dans le secteur des pharmacies franchisées, il dirige actuellement la pharmacie externe du Toronto East General Hospital. Sous sa direction, Pharmasave a remporté deux prix prestigieux de l'organisation Commitment to Care, notamment « Rookie of the Year » et « Environmental Leadership ».

Shruti Harilall est diplômée du programme de pharmacie de l'Université de Toronto et du programme de MBA de l'Université Queen's. Elle a fondé MotivationsRx en 2009 en s'appuyant sur son expertise dans le domaine du marketing. Elle a occupé divers postes dans une pharmacie communautaire et dans le secteur pharmaceutique. Dans le cadre de son dernier poste, à 3M Canada, elle était responsable de l'expansion pour les divisions pharmaceutique et dentaire.

Elle a mis à profit son expérience et ses compétences en marketing dans de nombreux projets de consultation et ses efforts lui ont valu des prix, notamment celui du programme de marketing le plus fructueux pour Pharmasave Ontario.

#### Révision

David Cunningham, B. Math., CMA, CA.

Toutes les leçons sont révisées par des pharmaciens pour assurer la précision, l'intégralité et la pertinence du contenu conformément à l'exercice actuel de la pharmacie.

Cette leçon est valable jusqu'au 4 janvier 2014. D'ici là, les données sur la compréhension des états financiers d'une pharmacie et la capacité de les analyser pourront avoir évolué. Il reviendra aux lecteurs de déterminer les aspects de ce sujet qui sont toujours d'actualité.

#### Coordonnatrice de la formation continue

Sheila McGovern, Toronto (Ontario)

#### Conception graphique pour la FC

Marketing, Teva Canada Limitée.

Pour connaître les barèmes de la FC, veuillez communiquer avec Mayra Ramos par téléphone au 416 764-3879, par télécopieur au 416 764-3937 ou par courriel à l'adresse [mayra.ramos@rci.rogers.com](mailto:mayra.ramos@rci.rogers.com). Ce document ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite de l'éditeur. ©2012





## Pour répondre en ligne à cette leçon de formation continue

Vous trouverez nos leçons de FC dans **Professionsante.ca**, le portail en ligne de Québec Pharmacie et de L'actualité pharmaceutique

Pour suivre les leçons de FC en ligne, ouvrez une session dans **Professionsante.ca** et cliquez sur le logo Ma FC en ligne



**Vous êtes déjà inscrit? Utilisez alors ce lien rapide :**

**<http://www.professionsante.ca/pharmaciens/formation/fc-en-ligne>**

Pour trouver cette leçon, inscrivez le numéro de dossier du CCEPP (0000-0000-000-I-P) dans la boîte de « recherche rapide » et appuyez sur « OK »



**Vous n'êtes pas encore inscrit à Professionsante.ca ?**

L'inscription est simple et rapide. Rendez-vous à **Professionsante.ca**

Quand vous aurez terminé votre inscription, vous recevrez un courriel de confirmation de notre part. Cliquez sur le lien que vous trouverez dans ce courriel pour recevoir les renseignements qui vous permettront d'ouvrir une session.

Votre inscription vous permet d'accéder en ligne à des centaines de leçons de FC, vos tests, vos certificats et vos bulletins de notes.

**Pour plus de détails, veuillez communiquer avec :**

POUR LES LEÇONS EN ANGLAIS

**Mayra Ramos**

**TÉLÉC.** 416 764-3937 **COURRIEL** [education@canadianhealthcarenetwork.ca](mailto:education@canadianhealthcarenetwork.ca)

POUR LES LEÇONS EN FRANÇAIS

**Francine Beauchamp**

**TÉLÉC.** 514 843-2182 **COURRIEL** [formationcontinue@professionsante.ca](mailto:formationcontinue@professionsante.ca)