

# Les finances d'une pharmacie

Mike Sullivan, BSP, MBA

---

Ce programme a été approuvé pour **1,5 UFC**  
par le Conseil canadien  
de l'éducation permanente en pharmacie  
Dossier CCEPP n° 858-0209EX  
En vigueur jusqu'au 24 février 2012



Cette leçon a été préparée grâce à une subvention  
à l'éducation non assujettie à restrictions de la part de

---

# ratiopharm

---

## Résumé de la leçon

Ce programme de formation continue (FC) s'adresse tout particulièrement aux pharmaciens communautaires. L'un des principaux inconvénients de la formation technique et scientifique très poussée que reçoivent les pharmaciens vient du fait qu'elle s'intéresse très peu aux aspects éducatifs sans rapport avec la pharmacologie qui sont pourtant nécessaires pour gérer et exploiter efficacement une pharmacie communautaire.

La littérature financière est essentielle pour mener les activités suivantes :

- prendre des décisions;
- affecter des ressources;
- évaluer le rendement;
- assurer la rentabilité/viabilité des activités liées à une pharmacie.

Ce programme de FC n'a pas la prétention de poser un regard exhaustif sur tous les aspects des finances en rapport avec l'exploitation et/ou la gestion d'une pharmacie. L'objectif de ce programme consiste à donner un aperçu des principaux aspects de la littérature financière qui sont indispensables et à aider les pharmaciens à cibler les domaines précis méritant une étude plus approfondie.

## Avertissement

Nous avons préparé avec la plus grande rigueur ces séries éducatives. Néanmoins MediResource Inc., les auteurs, les réviseurs et les correcteurs déclinent toute responsabilité pour des erreurs ou des conséquences résultant de l'utilisation de l'information contenue dans ce programme. Compte tenu des changements constants dans la pratique et des différences régionales, l'interprétation de l'information contenue dans cette leçon et son application à leur propre pratique demeurent la

## Objectifs d'apprentissage

Les objectifs de ce cours de formation continue sont :

- de donner un aperçu des définitions et des concepts financiers clés pour les pharmaciens qui s'occupent de l'exploitation et/ou de la gestion d'une pharmacie communautaire;
- d'apporter à des professionnels qui ne sont pas des spécialistes des finances des éclaircissements sur l'utilité et les limites de l'interprétation des états financiers et des ratios financiers et sur la façon d'intégrer ces renseignements dans une gestion efficace;
- d'expliquer les principaux concepts de la comptabilité de gestion touchant la planification financière et l'évaluation du rendement, lesquels peuvent servir à améliorer la prise de décisions;
- d'amener les pharmaciens à prendre conscience des secteurs du domaine financier où ils ont besoin d'une formation plus poussée afin d'aborder l'exploitation et/ou la gestion d'une pharmacie en toute confiance.

responsabilité des lecteurs en tant que professionnels. Tous droits réservés.

Conformément aux sections 10.2 et 10.3 des *Guidelines and Criteria for CCCEP Accreditation* du Conseil canadien de l'éducation permanente en pharmacie, l'auteur, les examinateurs spécialistes et MediResource Inc. déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts, ni actuel ni éventuel, à l'égard du commanditaire de cette leçon de formation continue.

## À propos de l'auteur

### Mike Sullivan, BSP, MBA

Mike Sullivan est président de Cubic Health inc., une compagnie torontoise de gestion de régime d'assurance-médicaments et d'intégration clinique. Cubic Health analyse, gère et conçoit des régimes d'assurance-médicaments pour les promoteurs de ces régimes et ce, dans les secteurs tant privé que public. De plus, l'entreprise fournit aux intervenants canadiens en matière de soins de santé des renseignements liés à la classification thérapeutique et à l'utilisation de produits médicamenteux au Canada.

À titre de président, M. Sullivan supervise les opérations quotidiennes de l'entreprise et assure la liaison entre ses divisions consultation, clinique et technologie de l'information. Il participe à la pla-

nification stratégique et à l'expansion de la compagnie dans de nouveaux marchés.

Mike écrit une rubrique régulière de finances personnelles dans le magazine *Pharmacy Post/Drugstore Canada*, et il a fait plusieurs tournées du Canada pour présenter des séminaires sur la gestion des finances personnelles pour les pharmaciens et les étudiants en pharmacie. Il siège également comme membre du Comité des propriétés et des finances de l'Ontario Pharmacists' Association.

Il a obtenu son diplôme au College of Pharmacy de la University of Saskatchewan et a terminé une maîtrise en administration des affaires (MBA), spécialisée en finances, à la Schulich School of Business de la York University.

## À propos des examinateurs

### B.E. (Bev) Allen, BScPh

B. Allen est présentement professeur adjoint en pharmacie et coordonnateur du programme méthodique d'expérience pratique en pharmacie (pharmacy structured practice experience program) à la University of Saskatchewan.

Avant de se joindre à l'institution d'enseignement en 1993, Pr Allen était propriétaire-exploitant d'une pharmacie communautaire indépendante à Saskatoon.

B. Allen est très bien informé en matière de pharmacie, de gestion des soins de santé, de gestion pharmaceutique et de principes commerciaux en pharmacie. Outre ses responsabilités dans le domaine de l'enseignement, ses intérêts en recherche comprennent l'examen des normes, des rôles, des responsabilités et des attentes des pharmaciens, les types de pratique, ainsi que la gestion et la pratique en milieu communautaire.

M. Allen est l'auteur de nombreuses publications. Il a oeuvré au sein de bon nombre d'organisations de pharmaciens, sur la scène tant provinciale que nationale. Mentionnons entre autres qu'il a été président de la Saskatchewan Pharmaceutical Association, de l'Association des pharmaciens du Canada, du Bureau des examinateurs en pharmacie du Canada, de la Fondation canadienne pour la pharmacie, et du Saskatchewan College of Pharmacists.

### Rita Winn, BScPhM

En 1981, Mme Winn a obtenu un baccalauréat en science pharmaceutique à la University of Toronto. Elle est présentement directrice générale de Lovell Drugs Limited, un groupe de 10 établissements de type familial exploités en Ontario.

Avant de se joindre à Lovell Drugs, elle a eu le plaisir de travailler pendant 20 ans chez Big V Pharmacies Co. Ltd., où elle a été pharmacienne membre du personnel, puis gérante de magasin et enfin, plus récemment, directrice de l'exploitation (directement responsable de l'exploitation de plus de 20 pharmacies). Pendant cette période, elle a été directement responsable des aspects financiers de ces pharmacies et de la rentabilité régionale.

Parmi ses réalisations : membre du conseil d'administration de l'Association canadienne des chaînes de pharmacies (ACCP) depuis 1998, membre du comité pharmacie (depuis 1999) et d'autres sous-comités de l'ACCP, ainsi que membre de l'actuel conseil d'administration de l'ACCP.

Mme Winn a également participé aux activités de nombreuses organisations pharmaceutiques, telle l'OPA, le PDPA et l'APhC. Elle a aussi été active à titre de mentor dans le cadre du programme IPG et au sein de groupes caritatifs, en plus d'avoir été présidente d'un centre local de soins de jour. Membre du conseil d'administration du Kingston Medical Arts Limited, Mme Winn prononce régulièrement des conférences devant des groupes locaux sur des sujets comme le cholestérol, la santé cardiaque et des renseignements généraux sur les médicaments.

# Table des matières

---

page

<b>1</b>	<b>1. L'importance de la littératie financière dans l'exploitation d'une pharmacie communautaire</b>
<b>1</b>	<b>2. Comprendre les états financiers</b>
<b>1</b>	2.1 Le bilan
<b>2</b>	<i>Modèle d'un bilan</i>
<b>3</b>	2.2 L'état des résultats
<b>3</b>	<i>Modèle d'un état des résultats</i>
<b>4</b>	2.3 L'état de l'évolution de la situation financière
<b>4</b>	<i>Modèle d'une évolution de la situation financière</i>
<b>5</b>	<b>3. Comprendre les principaux ratios financiers</b>
<b>5</b>	3.1 Ratios de solvabilité à court terme (ratios de liquidité)
<b>6</b>	3.2 Ratios de rotation
<b>7</b>	3.3 Ratios des leviers financiers
<b>7</b>	3.4 Ratios de rentabilité
<b>8</b>	<b>4. La valeur temporelle de l'argent</b>
<b>9</b>	4.1 Valeurs actualisée et capitalisée
<b>9</b>	<b>5. Les stocks</b>
<b>10</b>	<b>6. Coûts financiers et prise de décisions des gestionnaires</b>
<b>11</b>	<b>7. Autres considérations sur les coûts touchant la prise de décisions des gestionnaires</b>
<b>11</b>	<b>8. Mesurer le rendement avec des variables financières</b>
<b>13</b>	<b>9. La gestion et la planification financière</b>
<b>13</b>	9.1 Considérations à court terme
<b>13</b>	9.2 Considérations à long terme
<b>14</b>	<b>10. Considérations en matière de revenu d'emploi</b>
<b>14</b>	<b>Références bibliographiques</b>
<b>15</b>	<b>Questions</b>

# 1. L'importance de la littératie financière dans l'exploitation d'une pharmacie communautaire

La capacité de répondre aux besoins de santé des patients et la possibilité de devenir le professionnel de la santé le plus accessible et celui en qui les gens ont le plus confiance a été facilité par la capacité du pharmacien à mettre sur pied des entreprises viables qui permettent à celui-ci de gagner les revenus nécessaires à soutenir les importantes responsabilités associées aux soins des patients. La pratique de la pharmacie devient toutefois beaucoup plus concurrentielle avec l'arrivée de plus de participants dans le marché, chacun capable d'offrir ses compétences à la communauté. Certains problèmes de remboursement ont également eu un impact négatif sur les revenus des pharmacies. Il devient ainsi plus difficile de bien gérer et exploiter une pratique de pharmacie en communauté.

Pour bien réussir et conserver la capacité de prodiguer des soins de qualité aux patients, les pharmaciens doivent acquérir des connaissances de base dans le domaine financier pour leur permettre de prendre les bonnes décisions sur l'opportunité des occasions d'affaires à entreprendre pour assurer la viabilité de leur pratique et également leur permettre de pleinement bénéficier de l'expansion des perspectives de leur pratique .

La littératie financière est essentielle pour mener les activités suivantes :

- prendre des décisions; (c'est-à-dire : quels sont les impacts financiers de l'expansion dans un domaine de la pratique comparativement à un autre ?)
- affecter des ressources; (c'est-à-dire : de quel budget avons-nous besoin pour faire une transition harmonieuse dans un nouveau marché et cela nécessitera-t-il des coupures dans certains autres domaines d'opération à court ou à long terme ?)
- évaluer le rendement; (c'est-à-dire : l'expansion dans un ensemble particulier de nouveaux produits et services a-t-elle donnée des dividendes ou manquons-nous une occasion d'affaires beaucoup plus importante qui serait complémentaire aux objectifs de la pharmacie ?)
- assurer la rentabilité/viabilité des activités liées à une pharmacie; (c'est-à-dire si nous tentons d'étendre nos activités dans ce domaine pour

capitaliser sur l'expansion de nos perspectives de pratique, obtiendrons-nous suffisamment de revenus pour soutenir nos activités qui sont en relation avec les soins des patients ?)

Ce programme de FC n'a pas la prétention de poser un regard exhaustif sur tous les aspects des finances en rapport avec l'exploitation et/ou la gestion d'une pharmacie communautaire. L'objectif de ce programme consiste à donner un aperçu des principaux aspects de la littératie financière qui sont indispensables et à aider les pharmaciens à cibler les domaines précis méritant une étude plus approfondie.

## 2. Comprendre les états financiers

Les états financiers sont souvent une source d'information clé servant à prendre des décisions financières. L'objectif de cette partie du cours consiste à examiner brièvement les caractéristiques pertinentes de ces états financiers tout en cernant les limites. Les items qui constituent ces états financiers sont également utilisés dans l'analyse des ratios que nous aborderons dans la partie suivante du cours. Veuillez consulter l'exemple d'états financiers ci-joint en étudiant cette partie afin de comprendre comment ces états financiers peuvent être utilisés dans la pratique.

### 2.1 Le bilan

Le bilan est un état financier qui montre la valeur comptable d'une entreprise à une date précise. Pour l'essentiel, c'est un instantané qui tente de résumer ce qu'une entreprise possède (son actif), ce qu'elle doit à ses créanciers (son passif) et la différence entre ces deux valeurs (les capitaux propres de l'entreprise) à un moment donné.

En règle générale, les éléments d'actif figurent dans la partie gauche du bilan. Ils sont répartis en actifs à court et à long termes (immobilisations). Les actifs à court terme ont une durée de vie inférieure à un an – ce qui signifie qu'ils seront convertis en argent en moins de douze mois. L'argent comptant, les stocks et les comptes débiteurs sont des exemples d'actifs à court terme. Les actifs immobilisés sont censés générer un profit sur une période supérieure à un an et peuvent inclure des éléments comme le terrain, les bâtiments et l'équipement.

Le passif et les capitaux propres figurent dans la partie droite du bilan. Comme pour l'actif, le passif se subdivise en éléments de passif à court terme et à long terme. Le passif à court terme représente

## Modèle d'un bilan

<b>PHARMACIE ABC LIMITED</b>			
<b>Bilan au 31 décembre 200X</b>			
<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	
<b>À COURT TERME</b>		<b>À COURT TERME</b>	
Encaisse	25,000	Comptes créditeurs et charges à payer	475,000
Comptes débiteurs	215,000	Impôts sur le bénéfice à payer	10,000
Stocks	900,000	Dû aux actionnaires	275,000
Charges payées d'avance	10,000	Redevances à payer au franchiseur	60,000
Total de l'actif à court terme	<b>1,150,000</b>	Montant courant de l'obligation de contrat de location-acquisition	20,000
		Total du passif à court terme	<b>840,000</b>
<b>IMMOBILISATIONS</b>		<b>À LONG TERME</b>	
Équipement	10,000	Obligation de contrat de location-acquisition	25,000
Automobile	5,000		
Mobilier et agencements	25,000		
Améliorations locatives	15,000		
Matériel informatique	20,000	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Enseignes	1,000	Capital social	1,000
Total des immobilisations	<b>76,000</b>	Bénéfices non répartis	360,000
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1,226,000</b>	<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1,226,000</b>

\* Nota : Les valeurs des immobilisations sont présentées après déduction de l'amortissement cumulé.

les dettes que l'on doit payer en moins d'un an, comme les comptes créditeurs. Une dette que l'on n'est pas obligé de régler en moins d'un an fait partie du passif à long terme.

Les deux parties du bilan doivent s'équilibrer. Par conséquent, les capitaux propres (qu'on appelle aussi avoir des actionnaires) représentent la différence entre l'actif et le passif. Cette partie du bilan sert à illustrer le fait que si une entreprise vend tous ses actifs et règle toutes ses dettes, la valeur qui restera, positive ou négative, reviendra à ses actionnaires.

Le bilan porte son nom parce que actif = passif + capitaux propres; en d'autres mots, la partie gauche = la partie droite.

Principales caractéristiques du bilan :

- Le fonds de roulement net (FRN) est calculé en soustrayant la valeur du passif à court terme de l'actif à court terme :  $FRN = \text{actif à court terme} - \text{passif à court terme}$ . Si le FRN est positif, l'en-

treprise dispose en théorie d'assez de ressources pour faire face à ses obligations pendant l'année qui vient. Un FRN négatif peut être le signe qu'une entreprise connaît quelques difficultés financières. Il est également important de tenir compte du fait que les comptes des actifs à court terme ne sont pas tous égaux. Alors que les comptes débiteurs sont classés parmi les éléments d'actif à court terme, si un client ne paie pas sa facture, son compte devient une créance irrécouvrable que l'entreprise ne peut pas récupérer. Les comptes débiteurs sont examinés attentivement par les créanciers potentiels parce qu'en réalité il est rare de voir la pleine valeur des comptes débiteurs se transformer en argent.

- Les créanciers sont les premiers à être payés quand une entreprise a des difficultés. Les détenteurs d'actions (actionnaires) n'ont des droits que sur la partie qui reste une fois que les créanciers ont été payés. On peut utiliser le bilan pour évaluer le ratio capitaux empruntés/capi-

### Les finances d'une pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2009 MediResource Inc.

taux propres d'une entreprise. Plus les dettes sont importantes dans le bilan, plus le *levier financier* de l'entreprise est fort. Les dettes peuvent être très utiles en apportant les ressources nécessaires à la croissance d'une entreprise, mais elles augmentent également ses risques de connaître des difficultés financières.

- On peut évaluer la liquidité à partir du bilan. La liquidité est la rapidité à laquelle un élément d'actif peut être transformé en argent. Les actifs figurent d'ordinaire dans le bilan dans leur ordre décroissant de liquidité. Cette liquidité est très importante parce que plus une entreprise peut disposer de liquidités, moins elle est susceptible d'avoir des difficultés financières.
- Le lecteur d'un bilan doit également connaître la différence essentielle entre la valeur marchande et la valeur comptable. Les valeurs présentées dans le bilan pour les actifs de l'entreprise sont des valeurs comptables – elles représentent ce qui a effectivement été payé pour les actifs au moment de leur achat. C'est pourquoi le bilan donne un aperçu des valeurs comptables. Ces valeurs sont rarement les mêmes que les valeurs marchandes – ce que les actifs rapporteraient s'ils étaient vendus immédiatement. Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) exigent que les états financiers vérifiés indiquent la valeur comptable des actifs. En raison de l'inflation, les valeurs comptables sont d'habitude inférieures aux valeurs marchandes – toutefois, les PCGR ont été pensés de façon à respecter deux principes comptables essentiels : l'objectivité et la prudence.

## 2.2 L'état des résultats

L'état des résultats est un état financier qui résume le rendement d'une entreprise sur une période de temps déterminée, en générale une année. C'est l'état financier qui sert à mesurer la rentabilité d'une entreprise. L'équation qui permet de calculer les résultats est : revenus – dépenses = bénéfice net. Les revenus d'une entreprise sont habituellement indiqués à la première ligne et le bénéfice net (revenu après impôt) à la « dernière ligne » de l'état des résultats.

L'état des résultats est d'ordinaire préparé en suivant les PCGR. Par conséquent, un revenu est consigné quand il est acquis. Cela ne signifie pas nécessairement qu'on reçoit de l'argent. On comptabilise souvent un revenu au moment d'une vente, à une date qui n'est

## Modèle d'un état des résultats

<b>PHARMACIE ABC LIMITED</b>	
<b>Période se terminant le 31 décembre 200X</b>	
<b>VENTES</b>	<b>6,500,000</b>
<b>COÛT DES MARCHANDISES VENDUES</b>	
Stock initial	1,000,000
Achats	4,500,000
Stock final	(900 000)
	<b>4,600,000</b>
<b>MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE</b>	<b>1,900,000</b>
<b>DÉPENSES</b>	
Amortissement	27,000
Frais et intérêts bancaires	3,000
Frais de carte de crédit	10,000
Intérêts sur le passif à long terme	4,000
Pénalités et intérêts	5,000
Frais administratifs (franchiseur)	65,000
Publicité	60,000
Automobile et livraison	30,000
Impôt sur le capital	1,000
Courrier	15,000
Représentation et repas	1,500
Location de matériel	2,000
Assurance	10,000
Divers - dépenses de magasin	8,000
Bureau	12,000
Honoraires	35,000
Loyer	220,000
Réparation et entretien	30,000
Redevances (au franchiseur)	273,000
Salaires et avantages sociaux	900,000
Titres	20,000
Taxes et permis	50,000
Téléphone	8,000
Services publics	23,000
Dépenses totales	<b>1,812,500</b>
<b>BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS</b>	<b>87,500</b>
<b>PROVISION POUR IMPÔT SUR LE REVENU</b>	<b>6,000</b>
<b>BÉNÉFICE NET DE LA PERIODE</b>	<b>81,500</b>

## Les finances d'une pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2009 MediResource Inc.

pas forcément celle où on touche l'argent. C'est ainsi qu'on crée des comptes débiteurs. Les coûts indiqués à l'état des résultats sont calculés selon le principe du rapprochement : les revenus sont associés à leurs coûts correspondants et ces deux éléments sont comptabilisés en même temps. Les montants réellement dépensés pour payer les coûts peuvent avoir été versés à une date très éloignée. C'est ainsi qu'on crée les comptes créditeurs. On peut prendre comme exemple les stocks utilisés pour générer un revenu qui doit être enregistré pendant une période de temps, mais qui peut être payé seulement pendant la période suivante. Par conséquent, en raison de la méthode selon laquelle les revenus et les coûts sont consignés, les chiffres présentés dans les résultats peuvent ne pas donner une image totalement fidèle des rentrées et des sorties réelles d'argent qui surviennent pendant un exercice.

L'état des résultats contient également des items sans effet sur les liquidités. Le plus important de ces items à considérer est l'amortissement – dans lequel le coût d'un élément d'actif est réduit (ou amorti) sur une longue période de temps. L'amortissement est une autre conséquence du principe du rapprochement parce qu'on ne touche d'habitude des revenus liés à un élément d'actif qu'après une certaine période de temps. Il s'ensuit que la dépense effectuée pour acheter un élément d'actif est « rapprochée » des profits que l'on peut en tirer.

Si, par exemple, une entreprise achète une pièce d'équipement valant 10 000 \$ dont la durée de vie prévue est de cinq ans et dans l'hypothèse où on l'amortit sur cinq ans, on déduira chaque année pendant cinq ans 2 000 \$ du revenu à titre d'amortissement. Le point important ici est que la déduction de 2 000 \$ n'existe pas concrètement en argent et qu'il s'agit d'une valeur comptable utilisée afin d'être cohérent vis-à-vis du principe de rapprochement.

L'amortissement des catégories courantes d'immobilisations est géré par l'Agence du revenu du Canada (ARC). La dévaluation annuelle pour des raisons fiscales s'appelle une déduction pour amortissement (DPA). Cette DPA est soumise à des règles et à des limites strictes. Vous pouvez visiter le site Web de l'ARC [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca) pour connaître le détail des règles concernant les catégories courantes d'immobilisations, telles que le matériel informatique, les logiciels, le mobilier et les agencements.

### 2.3 L'état de l'évolution de la situation financière

Le changement que l'on constate dans le montant d'argent ou les mouvements de trésorerie entre deux périodes comptables successives représente

### Modèle d'une évolution de la situation financière

<b>PHARMACIE ABC LIMITED</b>	
<b>État de l'évolution de la situation financière pour la période se terminant le 31 décembre 200X</b>	
<b>MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>	
Bénéfice net de la période	81,500
Rajustement pour amortissement	27,000
	<b>108,500</b>
<b>Changements dans les postes des fonds de roulement sans effet sur la trésorerie</b>	
Comptes débiteurs	(50,000)
Impôts sur le revenu	10,000
Stocks	100,000
Charges payées d'avance	500
Comptes créditeurs et charges à payer	(125,000)
Redevances à payer au franchiseur	(1,000)
	(65,500)
<b>MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	
Achat d'immobilisations	(5,000)
<b>MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	
Avances d'actionnaires	(1,000)
Remboursement de l'obligation de contrat de location-acquisition	(17,000)
	<b>20,000</b>
<b>ENCAISSE, DÉBUT DE LA PÉRIODE</b>	125,000
<b>ENCAISSE, FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>145,000</b>
* Nota : Les changements dans les postes des fonds de roulement sans effet sur la trésorerie sont calculés en soustrayant le solde de début de la période du solde de fin de la période. Dans le cas des comptes débiteurs, il y a une <i>sortie</i> de fonds parce que les comptes débiteurs ont <i>augmenté</i> de 50 000 \$ pendant cette période de temps par rapport à la période précédente.	

l'une des sources d'information financière les plus précieuses que l'on peut tirer des états financiers. Les mouvements de trésorerie expriment tout simplement la différence entre les dollars qui entrent dans une entreprise pendant une période donnée et ceux qui en sortent.

### Les finances d'une pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2009 MediResource Inc.

L'objectif de l'état de l'évolution de la situation financière consiste à révéler les différents types de mouvements de trésorerie qui caractérisent une entreprise. Les mouvements de trésorerie touchent les activités d'exploitation, l'investissement dans (ou la vente) des éléments d'actif et l'émission (ou le remboursement) des dettes et des capitaux propres.

L'état de l'évolution de la situation financière se compose souvent des catégories suivantes :

- **activités d'exploitation** (bénéfice net, variations d'une année sur l'autre dans les comptes débiteurs, etc.);
- **activités d'investissement** (dépenses en capital, paiement des dividendes, etc.);
- **activités de financement** (contracter une dette à long terme, régler une dette à long terme, émettre des actions, etc.).

Retenez bien les différents types de mouvements de trésorerie. Les mouvements de trésorerie liés à l'exploitation indiquent le montant d'argent généré par l'exploitation de l'entreprise. Ce chiffre doit d'habitude être positif, parce qu'une entreprise aurait des problèmes si les flux de sa trésorerie liée à son exploitation étaient négatifs pendant une période de temps prolongée. Cela signifierait que l'entreprise ne génère pas assez d'argent pour payer ses frais d'exploitation. Le total des rentrées et des sorties de fonds de l'entreprise comprend les dépenses en capital et les augmentations du FRN. Ce chiffre sera fréquemment négatif parce que pendant la croissance d'une entreprise, le montant de ses dépenses en stocks et en immobilisations peut dépasser les rentrées de fonds provenant des ventes.

L'information tirée de l'analyse des mouvements de trésorerie peut être utilisée de différentes façons. De nombreux bailleurs de fonds examineront les flux de trésorerie avant d'accorder un prêt et beaucoup d'entreprises monteront leurs budgets d'achat d'équipement et d'autres immobilisations (budget des dépenses en capital) en fonction de l'analyse de leurs mouvements de trésorerie.

Quand on réfléchit aux rentrées et aux sorties de fonds, il ne faut surtout pas oublier que le bénéfice net et les mouvements de trésorerie sont deux choses différentes. Ces deux chiffres sont rarement les mêmes. Les flux de trésorerie sont très utiles pour évaluer la santé économique et financière d'une entreprise. Si vous regardez notre exemple d'états financiers, vous constaterez que le bénéfice net de l'exercice y est de 81 500 \$ alors que le total des rentrées de fonds pour la même période n'est que de 20 000 \$. Une des raisons expliquant cette différence est que, comme la note l'indique dans l'état de l'évolution de la situation financière, la

Pharmacie ABC a laissé ses comptes débiteurs augmenter de 50 000 \$ par rapport à l'année précédente. Cela signifie qu'alors qu'elle faisait des ventes, elle n'avait pas reçu l'argent correspondant aux 50 000 \$ supplémentaires de ses ventes.

### 3. Comprendre les principaux ratios financiers

Les bons gestionnaires utilisent les états financiers et l'information s'y rapportant pour calculer différents ratios financiers. Les plus importants de ces ratios servent à analyser le succès de diverses initiatives et décisions de même qu'à déterminer les secteurs stratégiques qu'il faut renforcer dans l'entreprise.

Nous allons nous pencher sur les principaux ratios qui se répartissent dans les catégories suivantes :

- ratios de solvabilité à court terme (ratios de liquidité);
- ratios de rotation;
- ratios de levier financier;
- ratios de rentabilité.

D'une façon générale, une pharmacie est une entreprise très stable et très intéressante. La demande pour des services de pharmacie (que l'on mesure par le nombre d'ordonnances remplies par année) augmente beaucoup chaque année grâce aux facteurs suivants :

- le vieillissement de la population;
- le diagnostic et le traitement plus rapide des maladies chroniques;
- la publicité s'adressant directement aux consommateurs qui augmente la demande pour des produits;
- les nouveaux médicaments vedettes développés et commercialisés chaque année.

En dépit des facteurs favorisant la demande économique pour des services de pharmacie, l'entreprise risque tout de même de faire faillite si elle ne surveille pas de près ses opérations financières.

#### 3.1 Ratios de solvabilité à court terme (ratios de liquidité)

On utilise principalement les ratios de solvabilité à court terme (ou de liquidité) pour évaluer la capacité d'une entreprise à régler ses factures à court terme sans trop de difficulté. Ces chiffres sont très intéressants pour les banques qui envisagent de prêter de l'argent à une entreprise.

### Ratio de liquidité générale

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actifs à court terme}}{\text{passifs à court terme}}$$

- Plus le ratio de liquidité générale est élevé, plus la situation est favorable étant donné que ce ratio mesure les actifs à court terme que l'on peut rapidement convertir en argent pour permettre à une entreprise de faire face à ses besoins en trésorerie à court terme. Toutefois, un ratio plus élevé (supérieur à 2) peut être le signe qu'on a trop d'actifs à court terme dans les stocks ou qu'on ne fait pas suffisamment appel aux capitaux propres.
- Il faut faire attention à ne pas utiliser ce chiffre tout seul. Si, par exemple, une entreprise emprunte un gros montant d'argent à une banque, le compte de caisse peut grimper en flèche pendant la période concernée; l'augmentation correspondante n'apparaîtra toutefois que dans la dette à long terme (le passif à long terme) sans influencer sur le passif à court terme, ce qui ôtera toute pertinence au ratio de liquidité générale.
- Un faible ratio de liquidité générale n'est pas nécessairement mauvais signe pour une entreprise qui conserve une grande capacité d'emprunt inexploitée.
- Dans notre exemple de bilan, le ratio de liquidité générale =  $1\,150\,000 \div 840\,000 = 1,369$ .

### Ratio de liquidité relative (ratio de trésorerie réduite)

$$\text{Ratio de trésorerie réduite} = \frac{[(\text{actifs à court terme}) - (\text{stocks})]}{\text{passifs à court terme}}$$

- Les stocks sont souvent le plus petit actif à court terme.
- De gros stocks peuvent annoncer des difficultés à court terme (baisse des activités commerciales, mauvaise gestion des stocks, etc.) parce qu'une grande part des liquidités se trouve immobilisée dans des stocks à rotation lente.
- Ce ratio donne une indication sur la force ou la faiblesse financière d'une entreprise – d'habitude plus ce chiffre est élevé, plus la situation financière est solide.

### 3.2 Ratios de rotation

Les ratios de rotation servent à indiquer si une entreprise utilise efficacement ses actifs pour faire des ventes. On les appelle souvent ratios d'utilisation des actifs.

### Rotation des stocks et délai moyen de rotation des stocks

Dans une pharmacie communautaire, on calcule les stocks d'une officine séparément des autres rayons afin d'en maximiser la rotation et de maintenir ces stocks à un niveau approprié en raison des coûts importants qu'ils entraînent. C'est vital pour les mouvements de trésorerie d'une pharmacie. Une officine typique peut se fixer comme objectif de renouveler ses stocks au moins 12 fois par année, mais en utilisant efficacement des techniques de gestion des stocks, elle peut largement dépasser cet objectif.

On calcule le coût des marchandises vendues (CMV) en prenant les stocks de départ d'un exercice, en ajoutant tous les achats de stocks de la même période et en soustrayant les stocks à la fin de la période (voir l'exemple de l'état des résultats).

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{CMV}}{\text{stocks}}$$

- Ce ratio donne une approximation du nombre de rotations des stocks pendant une période donnée.
- L'essentiel consiste à maximiser ce ratio sans trop faire baisser le niveau des stocks parce qu'un stock insuffisant fait perdre des ventes et entraîne des coûts supplémentaires liés à un solde de produits dus à des clients (remplir une ordonnance complémentaire, coûts des étiquettes et des récipients, etc.).
- La Pharmacie ABC a une rotation de stocks de  $4\,600\,000 \div 900\,000 = 5,1$  rotations/année.

$$\text{Délai moyen de rotation des stocks} = \frac{365 \text{ jours}}{\text{rotation des stocks}}$$

- Ce chiffre indique combien de temps il faut en moyenne pour vendre ou faire tourner les stocks.

### Ratio de rotation des comptes clients et délai moyen de recouvrement des comptes clients

$$\text{Ratio de rotation des comptes clients} = \frac{\text{ventes}}{\text{comptes débiteurs}}$$

- Alors que les ratios portant sur les stocks jettent une certaine lumière sur la rapidité avec laquelle une entreprise vend ses produits, les ratios sur les comptes débiteurs indiquent la rapidité avec laquelle une entreprise touche l'argent de ses ventes.
- Le ratio de rotation des comptes clients de la Pharmacie ABC est de  $6\,500\,000 \div 215\,000 = 30,2$ .

$$\text{Délai moyen de recouvrement des comptes clients} = \frac{365 \text{ jours}}{\text{ratio de rotation des comptes clients}}$$

- Ce ratio est fréquemment appelé délai moyen de recouvrement.
  - Le délai moyen de recouvrement des comptes clients de la Pharmacie ABC =  $365 \div 30,2 = 12$ .
  - La Pharmacie ABC a 12 jours de ventes dans ses comptes débiteurs.
- Les ratios touchant les comptes débiteurs d'une pharmacie sont très importants parce que le stock est en règle générale acheté auprès d'entrepôts de distribution centraux et/ou de grossistes. Ces entités exercent donc un grand contrôle sur les conditions de paiement. Si une pharmacie ne respecte pas les conditions de paiement, elle ne pourra plus acheter les stocks dont elle a besoin. Supposons que le délai moyen de règlement des comptes clients est de 60 jours. Si une pharmacie doit payer sa marchandise dans les 30 jours, elle est donc essentiellement amenée à financer ses clients pendant 30 jours (délai moyen de recouvrement de 60 jours - 30 jours pour payer le fournisseur = 30 jours). Cela peut représenter une contrainte importante pour le fonds de roulement, en particulier pour les pharmacies qui ont un grand nombre de comptes de patients ou de gros comptes d'institutions, tels que des maisons de soins infirmiers, des établissements de soins de longue durée, des tiers payeurs, etc.

Une autre chose à surveiller en ce qui a trait au recouvrement des comptes débiteurs est la façon dont les tierces parties remboursent la pharmacie. Certaines d'entre elles, comme les gouvernements, paient d'habitude deux fois par mois à des dates déterminées; d'autres peuvent laisser à la pharmacie le choix de la méthode de remboursement et peuvent imposer des frais si cette dernière veut obtenir « l'argent le jour même ». On observe la même chose pour les paiements par carte de crédit ou par Interac. Il faut y songer quand on conclut des ententes avec des grossistes, des bannières ou des banques.

Une autre chose à surveiller en ce qui a trait au recouvrement des comptes débiteurs est la façon dont les tierces parties remboursent la pharmacie. Certaines d'entre elles, comme les gouvernements, paient d'habitude deux fois par mois à des dates déterminées; d'autres peuvent laisser à la pharmacie le choix de la méthode de remboursement et peuvent imposer des frais si cette dernière veut obtenir « l'argent le jour même ». On observe la même chose pour les paiements par carte de crédit ou par Interac. Il faut y songer quand on conclut des ententes avec des grossistes, des bannières ou des banques.

### 3.3 Ratios des leviers financiers

Ces ratios sont également appelés ratios de solvabilité à long terme. Ils donnent des indications sur la capacité à long terme d'une pharmacie à faire face à ses obligations. Ces ratios mesurent aussi la dette à long terme, les capitaux propres et la valeur comptable des actifs. Les valeurs marchandes seraient préférables, mais il est souvent difficile de les obtenir.

#### Ratio d'endettement total

$$\text{Ratio d'endettement total} = \frac{[(\text{total de l'actif}) - (\text{total des capitaux propres})]}{\div \text{total de l'actif}}$$

- Il est très difficile de déterminer le niveau optimal d'endettement d'une entreprise dans la mesure où ce niveau dépend de son secteur d'activité.
- Dans le cas des pharmacies communautaires (et d'autres secteurs de la vente au détail) qui n'ont d'habitude pas d'importants coûts en capital récurrents (p. ex., recherche, prospection, fabrication d'équipement, etc.), il est raisonnable de supposer que le niveau d'endettement optimal est inférieur à celui de nombreux autres secteurs.
- Le ratio d'endettement total de la Pharmacie ABC est de :  $(1\,226\,000 - 361\,000) \div 1\,226\,000 = 0,70$ .

#### Ratio de couverture des frais financiers

$$\text{Ratio de couverture des frais financiers} = \frac{\text{(bénéfices avant intérêts et impôts)} \div \text{total des intérêts}}{\text{BAII} \div \text{total des intérêts}}$$

- Ce ratio mesure la façon dont une entreprise peut payer les intérêts qu'elle doit. Si elle ne peut faire face à cette obligation, il est possible qu'elle fasse faillite. Ce ratio aide à déterminer les chances pour qu'une banque accorde un crédit supplémentaire à une entreprise.
- Le ratio de couverture des frais financiers de la Pharmacie ABC est de  $= 87\,500 \div 4\,000$  (intérêts sur les dettes à long terme)  $= 21,9$ .
- Ce ratio montre que la Pharmacie ABC peut facilement payer ses intérêts compte tenu de ses bénéfices d'exploitation.

#### Ratio de couverture des intérêts avant amortissement

$$\text{Ratio de couverture des intérêts avant amortissement} = \frac{[(\text{BAII}) + \text{amortissement}]}{\div \text{intérêts}}$$

- Un des problèmes du ratio de couverture des frais financiers est qu'il est calculé en fonction du BAII, qui n'est pas une vraie mesure de l'argent disponible pour payer des intérêts parce que l'amortissement (dépense sans décaissement) a été déduit.
- Dans la mesure où les intérêts sont une sortie de fonds destinée à un créancier, il est plus exact d'ajouter le montant de l'amortissement dans le chiffre des gains.

### 3.4 Ratios de rentabilité

De tous les ratios financiers, ces mesures sont probablement les plus connues et les plus largement utilisées. Ce sont d'excellents indicateurs pour les propriétaires et les gestionnaires de pharmacies qui veulent évaluer le succès des initiatives qu'ils met-

tent en œuvre. Ces ratios sont également très utiles quand on doit prendre des décisions stratégiques. Ils visent à mesurer l'efficacité d'une pharmacie dans l'utilisation de ses actifs et la gestion de ses activités. On met l'accent sur le bénéfice net – la dernière ligne du bilan.

Le ratio de marge bénéficiaire constitue un outil de gestion très utile parce que les chefs de rayons contrôlent de nombreux facteurs qui servent à maximiser ces ratios. Le ratio de marge bénéficiaire peut baisser à cause, par exemple, de mauvaises stratégies de fixation des prix, d'une mauvaise publicité, du vol, des retours et des dommages aux produits.

#### **Ratio de marge bénéficiaire**

$$\text{Ratio de marge bénéficiaire} = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{ventes}}$$

- Pour chaque dollar tiré des ventes, ce ratio mesure combien une entreprise en retrouve réellement dans ses profits.
- Il est essentiel d'analyser le ratio de marge bénéficiaire pour déterminer où il faut stratégiquement investir des ressources – à la fois humaines et financières.
- Si, par exemple, une pharmacie s'est mise à vendre des aides fonctionnelles de soins à domicile, mais que les affaires sont calmes et qu'il y a une forte concurrence dans sa région, elle peut se voir dans l'obligation de réduire ses prix pour écouler ses stocks. Ses marges seront alors plus faibles et peuvent ne pas justifier un investissement dans les stocks, le marketing, la formation du personnel sur les produits, etc.

#### **Taux de rendement de l'actif**

$$\text{Taux de rendement de l'actif} = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{total de l'actif}}$$

- Il sert à mesurer le profit généré par chaque dollar d'actif – une indication sur l'efficacité de l'utilisation de l'actif.
- Il mesure le rendement de toutes les ressources financières.

#### **Taux de rendement des capitaux propres**

$$\text{Taux de rendement des capitaux propres} = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{total des capitaux propres}}$$

- Il mesure le succès rencontré par les actionnaires d'une entreprise pendant une période donnée et il permet aux actionnaires de mesurer la réussite de leur investissement dans l'entreprise.

- Il est très important de souligner le fait que les taux de rendement de l'actif et des capitaux propres sont tous deux des taux de rendement comptables. Ces chiffres sont calculés selon des valeurs comptables et pas la valeur marchande des actifs d'une entreprise.

## **4. La valeur temporelle de l'argent**

L'idée fondamentale qui sous-tend la valeur temporelle de l'argent est qu'un dollar dans votre poche aujourd'hui a plus de valeur qu'un dollar qu'on promet de vous remettre plus tard. À la base de la valeur temporelle de l'argent, il y a le concept de taux de rendement. Une interprétation concrète de ce principe financier fondamental veut que vous puissiez toucher des intérêts de votre argent s'il est investi de façon à produire un revenu. De même, l'inflation diminue la valeur d'un dollar et les gestionnaires doivent comptabiliser l'inflation dans leurs budgets et leur planification financière.

Il est également très utile pour les propriétaires et les gestionnaires de pharmacies de pouvoir comparer les montants en numéraire qui sont versés ou reçus à différentes dates. Il est par conséquent essentiel de bien comprendre la gestion financière afin de se familiariser avec les concepts de valeur temporelle de l'argent, de valeurs actualisée et capitalisée et de taux de rendement.

Les effets de l'inflation peuvent être trompeurs. Prenons l'exemple de 1 000 \$ d'une entreprise qui ne sont pas investis d'une façon efficace. Si l'on tient compte d'un faible taux d'inflation de 3 %, en suivant la formule :

$$\text{Valeur capitalisée dans } t \text{ années} = \frac{\text{valeur actualisée}}{(1,03)^t}$$

on constate que 1 000 \$ ne vaudront plus que 863 \$ dans 5 ans.

Il faut surveiller les taux de rendement quand on cherche où investir des ressources dans une entreprise. La valeur temporelle de l'argent ramène à l'esprit des gestionnaires les effets de l'inflation et les taux réels de rendement (le rendement annuel net en pourcentage corrigé pour tenir compte de l'inflation) quand il s'agit d'évaluer le rendement. Si les marges de rendement d'une entreprise sont par exemple de 10 % pendant une période donnée, avec un taux d'inflation de 3 %, il faut le porter à 7 % (10 % – taux d'inflation) pour obtenir une image plus fidèle du rendement.

#### 4.1 Valeurs actualisée et capitalisée

- La valeur actualisée (VA) représente ce que les futurs mouvements de trésorerie valent aujourd'hui.
- La valeur capitalisée (VC) représente ce que les mouvements de trésorerie vaudront dans le futur.
- Le taux d'intérêt, le taux de rendement ou le taux d'actualisation d'une période est représenté par  $r$ .
- Le nombre de périodes (d'habitude des années) est représenté par  $t$ .
- Le montant d'argent est représenté par  $C$ .

**Une VC de C investie à  $r$  pour cent pendant  $t$  périodes :  $VC = C \times (1+r)^t$**

**Une VA de C à recevoir dans  $t$  périodes à un taux de rendement de  $r$  par période :  $VA = C \div (1+r)^t$**

$$VA = VC \div (1+r)^t$$

Par exemple, si la Pharmacie ABC veut connaître la valeur actuelle d'entreprendre un service de préparation de magistrales qui, selon elle, va atteindre le seuil de rentabilité à la fin de la première année, puis afficher 30 000 \$ de profit la deuxième année et 50 000 \$ de profit la troisième année (en supposant un taux d'inflation de 3 % par année) :

$$VA = 0 + [(30\,000 \$ \div (1,03)^2] + [(50\,000 \$ \div (1,03)^3]$$

$$VA = 0 + 28\,278 \$ + 45\,758 \$$$

$$VA = 74\,036 \$$$

Par conséquent, juste en se basant sur l'effet de l'inflation, on constate que ces futurs mouvements de trésorerie de 80 000 \$ pendant les trois prochaines années ne valent en fait que 74 036 \$ aujourd'hui. La valeur de cette entreprise, si l'on considère que ces prévisions sont exactes, est donc de 74 000 \$.

## 5. Les stocks

Nous avons précédemment évoqué l'importance de calculer la rotation des stocks. Ces stocks représentent habituellement l'actif le plus important des pharmacies communautaires. Dans l'univers concurrentiel des pharmacies d'aujourd'hui, les méthodes de comptabilisation et de gestion des stocks sont devenues des outils servant à générer des profits. Les pharmacies communautaires doivent investir dans des systèmes perfectionnés de gestion des stocks dans la mesure où des systèmes

mal conçus peuvent diminuer les profits et freiner votre entreprise avec un désavantage concurrentiel par rapport aux autres pharmacies.

Il est possible de mesurer le coût des stocks en suivant la méthode de l'inventaire périodique ou de l'inventaire permanent. Avec la méthode de l'inventaire périodique, le coût des marchandises vendues (CMV) est calculé en ajoutant les achats (A) au stock initial (SI) et en soustrayant le stock final (SF). Avec la méthode de l'inventaire permanent, chaque article qui entre ou qui sort du stock est enregistré dans les comptes de stocks afin de toujours maintenir à jour le niveau de l'inventaire permanent.

$$CMV = SI + A - SF$$

Les systèmes d'inventaire permanent les plus perfectionnés rendent compte dans le détail des produits délivrés sur ordonnance et sans ordonnance ainsi que des produits vendus à l'avant du magasin qui sont écoulés le plus rapidement. Ces systèmes permettent de prendre des décisions plus rapidement en ce qui a trait aux niveaux des stocks, à la sélection des produits, etc. Si l'on considère l'importance des stocks de marchandises pour un point de vente au détail comme une pharmacie communautaire, on comprend que l'étroite surveillance des niveaux des stocks peut avoir beaucoup d'effet sur les marges et l'utilisation des actifs. Dans une officine, ces systèmes vous permettent également de contrôler le paramètre du nombre de jours d'approvisionnement et vous pouvez ainsi ne remplacer que les produits vendus en vous basant sur la date où vous les vendez. De nombreux systèmes de ce type disposent d'un système de décompte d'une quantité de produits en stocks qui envoie une nouvelle commande jusqu'à une quantité maximale. Un bon système informatique pour une pharmacie sera doté d'un système de contrôle des stocks dont il faut tirer le maximum. À l'avant du magasin, un système de point de vente (POS) vous aidera à gérer vos stocks bien plus étroitement.

Il faut également prendre en compte les différents coûts liés aux stocks. Les coûts de possession des stocks représentent les coûts directs et de renonciation entraînés par le fait de conserver des stocks en magasin. Ils englobent<sup>1</sup> :

- les coûts pour entreposer et suivre les produits;
- les ressources humaines qui manipulent les produits périmés;
- les assurances et les taxes;
- les pertes dues à l'obsolescence, la détérioration ou le vol;
- le coût de renonciation du capital sur le montant investi;

- les coûts de reconstitution des stocks pour les produits en surnombre retournés.

Les autres types de coûts liés aux stocks sont les coûts de rupture de stock. Ils sont causés par des niveaux inadéquats de stocks en magasin. Pour une pharmacie, les coûts de rupture peuvent inclure les coûts de reconstitution des stocks, tout comme les coûts liés au fait de compléter l'exécution des ordonnances déjà traitées pour lesquelles il manquait un ou des médicaments.

Un compromis repose à la base de la gestion des stocks parce que les coûts de possession augmentent en même temps que les niveaux de stocks alors que les coûts de rupture diminuent avec l'augmentation des niveaux de stocks.

L'objectif de la gestion des stocks doit consister à minimiser l'importance des coûts de possession pour le stock excédentaire et des coûts de rupture entraînés par un stock insuffisant.

## 6. Coûts financiers et prise de décisions des gestionnaires

En ce qui concerne l'évaluation d'un plan d'action stratégique pour exploiter une pharmacie communautaire, il est nécessaire de prendre en compte les différents coûts en faisant une analyse de rentabilité quand on veut lancer une initiative particulière ou décider de la façon d'allouer des ressources limitées. Le propriétaire d'une pharmacie peut par exemple devoir prendre une décision en matière d'investissement s'il doit choisir entre acquérir l'équipement nécessaire et construire une infrastructure pour faire affaire avec des maisons de soins infirmiers et des établissements de soins de longue durée qui se trouvent dans sa région ou bien investir dans le but de diversifier les services spécialisés de préparation de magistrales de sa pharmacie. Si cette pharmacie ne dispose pas de l'espace, des ressources humaines et/ou des ressources nécessaires pour investir dans ces deux projets à la fois, comment faire un choix entre ces deux possibilités?

Il faut analyser un certain nombre de coûts :

- coûts fixes et variables;
- coûts irrécupérables;
- coûts de renonciation;
- coûts directs et indirects;
- marge.

Les **coûts fixes** sont ceux qui ne changent pas quand le volume des ventes change au cours d'une période de temps donnée. Un exemple serait les

coûts de construction dans l'espace prévu pour un laboratoire spécialisé en la préparation de magistrales au sein de la pharmacie. Quel que soit le rendement de ce laboratoire, le coût de construction de son emplacement restera le même.

Les **coûts variables** sont ceux qui changent avec le volume des ventes ou le rendement. Ces coûts sont nuls quand on ne fait pas de ventes. À mesure, par exemple, que le volume des ordonnances augmente, le nombre d'employés présents dans l'officine devra augmenter lui aussi. À mesure que le volume des ventes de magistrales spécialisées préparées dans l'officine augmente, la demande en matière première et en stocks suivra le même mouvement.

Les **coûts irrécupérables** sont ceux qui ont déjà été subis, qui ne peuvent être supprimés et qui n'entrent donc pas dans la réflexion quand il faut prendre une décision en matière d'investissement. Ils ne peuvent être changés par la décision d'accepter ou de rejeter un projet – la pharmacie doit payer ces coûts de toute façon. Si, par exemple, l'équipe de gestion d'une pharmacie a décidé d'envoyer une équipe de pharmaciens et de techniciens en voyage à San Francisco tous frais payés pour les récompenser pour l'excellence de leur travail pendant l'exercice financier précédent et en même temps pour qu'ils reçoivent une formation sur la préparation de magistrales spécialisées, cette formation représente un coût irrécupérable. Peu importe la décision au sujet de la construction d'un laboratoire spécialisé en la préparation de magistrales et l'attention portée à la commercialisation de produits spécialisés auprès des spécialistes et des médecins de familles de sa région, la pharmacie a déjà assumé ces coûts de formation/vacances qui ne doivent donc pas entrer en ligne de compte dans l'analyse de votre projet.

Quand on pense aux coûts, on pense normalement aux charges décaissées, c'est-à-dire aux coûts qui nécessitent des sorties de fonds. Un **coût de renonciation** est quelque peu différent – il nous oblige à renoncer à un bénéfice. Un coût de renonciation est la solution de remplacement la plus intéressante qui est abandonnée quand on entreprend de faire un investissement particulier. Si, par exemple, une pharmacie possède l'espace qu'elle exploite et a acheté les locaux commerce de détail d'à côté de nombreuses années auparavant, le coût de renonciation à la construction d'un laboratoire spécialisé dans les magistrales dans ces locaux pourrait être équivalent à la valeur de la vente ou de la location de cet espace à une autre entreprise.

Les **coûts directs** sont ceux qui sont directement attribuables à la fabrication d'un produit ou à la vente d'un produit particulier, alors que les **coûts indirects** sont exactement le contraire – ils ne sont

pas directement attribuables à la fabrication ou à la vente d'un produit particulier. Il faut analyser ces coûts quand on évalue la **marge de profit**, dont la valeur indique le bénéfice qui reste quand on a payé toutes les dépenses. Ils sont exprimés sous la forme d'un pourcentage du revenu total. Si, par exemple, le revenu total tiré de la préparation de magistrales spécialisées pendant une année se monte à 200 000 \$ et que la somme des coûts directs et indirects pour atteindre ces revenus est de 160 000 \$, alors la marge de profit de cette partie de l'entreprise pendant cette période est de =  $[(200\ 000\ \$ - 160\ 000\ \$)] \div 200\ 000\ \$ = 20\ \%$ .

## 7. Autres considérations sur les coûts touchant la prise de décisions des gestionnaires

### *Le fonds de roulement net (FRN)*

Pour mener à bien un projet, une pharmacie doit d'habitude investir dans son FRN en plus de ses immobilisations (tel que de l'équipement dans le cas d'un laboratoire spécialisé dans les magistrales). Il faut généralement disposer d'un certain montant d'argent pour payer au fur et à mesure les dépenses du projet. De même, un nouveau projet nécessite un investissement initial dans le stock et possiblement dans les comptes débiteurs pour couvrir les ventes à crédit anticipées. Il est important de penser au fait que cet investissement initial dans le FRN au début d'un projet doit être récupéré ultérieurement à mesure qu'on vend des stocks, que l'argent des factures est reçu et que les comptes débiteurs sont payés. Dans l'idéal, une pharmacie fournira le fonds de roulement au début d'un projet et le récupérera quand le projet évoluera ou tirera à sa fin. Il est possible aussi qu'un FRN continu soit nécessaire pendant toute la durée du projet selon sa nature ou sa durée.

### *Frais de financement*

Quand on analyse une proposition d'investissement, les frais de financement (tels que les intérêts à payer) ne sont généralement pas inclus dans l'analyse parce qu'une pharmacie s'intéresse au flux de trésorerie généré par les actifs d'un projet. En examinant l'état de l'évolution de la situation financière, on se rend compte que les intérêts payés représentent un mouvement de trésorerie versé aux créanciers et pas une rentrée de fonds tirée de l'exploitation. La combinaison de la dette à long terme ou des capitaux propres utilisés pour financer un projet est une variable de gestion qui détermine avant tout la façon dont les mouve-

ments de trésorerie d'un projet (les fonds tirés de l'exploitation) sont divisés entre les propriétaires d'une entreprise et ses créanciers (c.-à-d. les fonds générés par les activités seront-ils utilisés pour payer les intérêts et la dette à long terme ou versés aux personnes qui détiennent les capitaux propres de l'entreprise?). Cela ne revient pas à dire qu'il ne faut pas réfléchir en profondeur aux mécanismes de financement d'un projet, mais qu'il faut les analyser séparément.

### *Seuil de rentabilité*

Une entreprise doit porter une grande attention à ses mouvements de trésorerie. Si le volume de ses ventes représente une variable essentielle dans l'analyse d'un projet particulier, il faut examiner la relation qui existe entre le volume des ventes et les mouvements de trésorerie. L'analyse du seuil de rentabilité sert à déterminer le volume des ventes nécessaire pour payer les coûts fixes, tout en prenant compte des coûts variables liés à ces ventes. Pour procéder à cette analyse, utilisez les variables et l'équation suivantes<sup>2</sup> :

- Q = nombre d'unités vendues
- P = prix de vente par unité
- VC = coût variable par unité
- OCF = flux de trésorerie lié à l'exploitation (*operating cash flow*)
- FC = coûts fixes

$$\text{OCF} = [(P - VC) \times Q] - FC$$

Le seuil de rentabilité est atteint quand  $\text{OCF} = 0$ . Par conséquent, on modifie l'équation de la façon suivante :

$$Q = (FC + \text{OCF}) \div (P - VC)$$

$$Q = (FC + 0) \div (P - VC)$$

$$Q = FC \div (P - VC)$$

## 8. Mesurer le rendement avec des variables financières

En se concentrant sur l'analyse quantitative et le suivi exact des coûts d'un projet particulier ou d'une unité commerciale au sein de la pharmacie, on peut procéder à la mesure du rendement objective. Le temps et l'investissement consacrés aux systèmes qui surveillent les coûts variables, fixes, irrécupérables, directs et indirects permettent d'effectuer une mesure très précise du rendement. On peut ainsi évaluer objectivement les décisions stratégiques, faire la planification budgétaire de

l'exercice financier suivant et poser des repères pour les stratégies de rémunération des employés et des gestionnaires qui participent à des projets particuliers.

Quand un propriétaire ou un gestionnaire répartit ses ressources dans son entreprise, il doit mettre l'accent sur la rentabilité. C'est la rentabilité qui assure la pérennité de l'entreprise, qui permet à une pharmacie de mieux combler les besoins de ses employés et de ses clients. La mesure précise du rendement doit par conséquent faire partie intégrante de toutes les décisions stratégiques prises au sein de l'entreprise.

### **Rendement du capital investi (RCI)**

Le RCI est un terme très couramment utilisé dans les domaines des finances et de la gestion. Il peut toutefois représenter différentes réalités selon les personnes qui l'emploient. La définition classique du RCI s'appuie sur la rentabilité. Le RCI mesure la rentabilité d'une pharmacie (ou d'un projet particulier) que l'on calcule d'habitude en divisant le bénéfice net par l'investissement nécessaire. Dans le cas d'une entreprise prise dans son ensemble, on mesure le RCI en examinant le bénéfice net et la combinaison de l'investissement effectué dans les capitaux propres et la dette à long terme. Dans le cas d'un projet ou d'une initiative spécifique, comme la création d'un laboratoire spécialisé dans les magistrales, on mesure le RCI en examinant le bénéfice net généré par rapport à l'investissement.

$$\text{RCI} = \frac{\text{bénéfice net généré}}{\text{investissement effectué}}$$

Le RCI mesure l'efficacité des dépenses faites au sein d'une entreprise.

Étant donné que le calcul du RCI revient essentiellement à diviser le bénéfice par l'investissement, l'un des principaux inconvénients de cette mesure, quand on l'utilise seule pour soutenir des décisions ou des structures de rémunération, c'est qu'elle risque de mener à des décisions ne servant pas au mieux les intérêts de l'entreprise. On le constate aisément dans les situations où les coûts sont réduits considérablement pour minimiser les investissements et augmenter le taux du RCI. Si l'on réduit les coûts de façon trop importante sans examiner attentivement l'effet général de cette mesure, cela peut se révéler très néfaste pour l'entreprise.

### **Rentabilité d'exploitation**

La rentabilité d'exploitation est une autre mesure de la rentabilité. On la calcule en divisant le bénéfice net avant impôt d'une période par le total des ventes. Elle donne une idée du montant des profits générés par chaque dollar de vente.

$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{revenu brut}}{\text{total des ventes}}$$

La rentabilité d'exploitation de la Pharmacie ABC Ltd. =  $87\,500 \div 6\,500\,000 = 0,014 = 1,4\%$

La rentabilité d'exploitation de la Pharmacie ABC Limited n'a par conséquent été que de 1,4 % si l'on se base sur des ventes de 6 500 000 \$.

### **Résultat net résiduel (RNR)**

Le résultat net résiduel est une mesure financière dont le but est de surmonter certaines limites de l'analyse du RCI. Le RNR sert à tenter de s'assurer que l'on prend des décisions qui sont bonnes pour l'entreprise dans son ensemble (à la fois à court et à long termes).

$$\text{RNR} = \text{bénéfice net} - (\text{taux de rendement requis} \times \text{investissement global})$$

Pour calculer le RNR, il faut examiner le bénéfice net prévu d'un projet et en soustraire le taux de rendement requis multiplié par l'investissement global nécessaire. Plus le RNR est élevé, plus l'analyse de rentabilité est significative pour un projet particulier.

Si, par exemple, une pharmacie décide qu'elle a besoin d'avoir un rendement du capital investi de 13 % pour appuyer le lancement d'un projet pendant cet exercice (cela concorde bien avec taux réel de rendement de 10 % si on suppose que l'inflation sera de 3 % pendant l'exercice courant), on peut comparer deux différents projets.

Projet 1 : Investissement dans un laboratoire de magistrales : 100 000 \$  
Bénéfice net pendant cette période : 15 000 \$  
Taux de rendement requis = 13 %  
RNR = 15 000 \$ - (0,13 × 100 000 \$) = 2 000 \$

Projet 2 : Investissement dans une infrastructure de services de soins infirmiers : 350 000 \$  
Bénéfice pendant cette période = 47 000 \$  
Taux de rendement requis = 13 %  
RNR = 47 000 \$ - (0,13 × 350 000 \$) = 1 500 \$

## **Les finances d'une pharmacie**

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2009 MediResource Inc.

## 9. La gestion et la planification financière

### 9.1 Considérations à court terme

Les pharmaciens qui participent à la gestion et à l'exploitation d'une pharmacie communautaire doivent se poser un certain nombre de questions à court terme :

- Quel montant d'argent doit être conservé sous la main pour couvrir les besoins en fonds de roulement?
- Quelles conditions de crédit consentir aux clients?
- Quel type et quelle quantité de stock doit-on conserver sur place?
- Est-il nécessaire d'emprunter des fonds pour couvrir les dépenses à court terme (comme les besoins en fonds de roulement)?

À court terme, les gestionnaires doivent analyser leur cycle d'exploitation et leur cycle de trésorerie.

#### Cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation se définit comme le délai moyen entre l'acquisition des stocks et le moment où on recouvre les comptes débiteurs. Dans le secteur des chaînes de pharmacies communautaires, il peut y avoir moins de comptes débiteurs parce que la majorité des achats sont payés à la réception de l'ordonnance ou à l'achat des produits vendus à l'avant du magasin. L'existence de gros comptes institutionnels (p. ex., établissements de soins de longue durée) ou de patients qui ont de gros comptes avec un crédit prolongé pour faciliter leur paiement peut avoir une incidence sur le cycle d'exploitation.

**Cycle d'exploitation = délai de rotation des stocks + période des comptes débiteurs**

où :

- le délai de rotation des stocks est défini comme le temps depuis l'acquisition jusqu'à la vente des stocks;
- la période des comptes débiteurs est défini comme le temps depuis la vente des stocks jusqu'au recouvrement des comptes débiteurs.

#### Cycle de trésorerie

Le cycle de trésorerie est la période de temps depuis les sorties de fonds versées aux marchands jusqu'à la récupération de l'argent provenant des clients. Il mesure le nombre de jours qui passent entre le moment où la pharmacie touche l'argent

d'une vente et la date à laquelle elle paie vraiment pour ses stocks.

**Cycle de trésorerie = cycle d'exploitation - période des comptes débiteurs**

où :

- la période des comptes débiteurs est la durée depuis la réception des stocks jusqu'à leur paiement.

Par exemple :

Une pharmacie achète pour 100 000 \$ de produits de soins de santé à domicile pour un gros client. La facture est payée 30 jours après la réception des stocks. Ces stocks sont vendus à crédit au client 15 jours après. Ce client paie sa facture 45 jours plus tard.

**Cycle d'exploitation = 45 jours + 45 jours = 90 jours**

**Cycle de trésorerie = 90 jours - 30 jours (temps pris pour payer les stocks) = 60 jours**

Ce cycle de trésorerie représente le temps entre le paiement de la marchandise et la réception du paiement du client.

Ces chiffres aident à déterminer les besoins en fonds de roulement de l'entreprise à court terme; à mettre en évidence le rendement de l'entreprise en matière de recouvrement de ses comptes débiteurs; et à augmenter ses rentrées de fonds tirées de son exploitation. Plus le cycle de trésorerie est long, plus le financement nécessaire pour répondre aux besoins en fonds de roulement est important.

### 9.2 Considérations à long terme

Un manque de planification à long terme efficace et complète est une des raisons que l'on cite souvent pour expliquer la faillite de nombreuses entreprises sur le marché canadien. Un bon plan financier à long terme comprend les éléments de base suivants :

- prise en compte du budget des investissements - y a-t-il des possibilités d'investissement (p. ex., magistrales spécialisés, maison de soins infirmiers/établissement de SLD) qui nécessiteront un investissement dans les immobilisations?
- le ratio capitaux empruntés/capitaux propres de l'entreprise - dispose-t-on d'une marge afin d'emprunter de l'argent pour financer une expansion ou un investissement? Quel montant la pharmacie veut-elle emprunter pour atteindre ses objectifs?

## Les finances d'une pharmacie

Tous les documents sont protégés par des droits d'auteurs ©2009 MediResource Inc.

- les stratégies de rémunération pour les employés clés – prise en compte de la participation aux bénéfices, des dividendes, etc.

Quand on analyse les besoins financiers, il est également utile de procéder à une analyse de sensibilité – en passant en revue le scénario le plus favorable, le pire scénario, le scénario auquel on s'attend et leur rapport avec le déroulement du plan stratégique de l'entreprise.

La plupart des modèles de planification financière amènent le gestionnaire à préciser certaines hypothèses concernant l'avenir. À partir de ces hypothèses, le modèle qu'on élabore prédit les valeurs des variables qui doivent être prises en compte. Même si les modèles peuvent être très différents de par leur complexité, ils doivent comprendre les éléments suivants :

- la prévision des ventes – cette variable est habituellement au premier plan parce qu'elle détermine la valeur d'un certain nombre d'autres variables;
- les besoins en actifs – il faut penser aux dépenses en capital dans la mesure où elles exercent une grande influence sur les mouvements de trésorerie et les éventuels besoins en emprunts;
- les estimations de tous les manques à gagner ou surplus anticipés dans le financement en se basant sur les ventes prévues et les besoins en actifs;
- la description de l'environnement économique et les hypothèses connexes (taux de croissance des ventes, taux d'intérêts anticipés des emprunts, taux d'imposition des sociétés, etc.)

## 10. Considérations en matière de revenu d'emploi

Les pharmaciens qui participent à l'exploitation et/ou à la gestion d'une pharmacie peuvent disposer d'une certaine marge de manœuvre dans la façon dont ils tirent leur revenu de leur entreprise – au-delà du simple salaire horaire ou fixe habituel. Pour maximiser la disponibilité des fonds après impôt et minimiser le total de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés, un propriétaire/gestionnaire doit penser à la combinaison appropriée de salaire et de dividende à recevoir comme rémunération.

Il faut tenir compte des facteurs suivants<sup>3</sup> :

- le revenu tiré de l'entreprise sous la forme d'un salaire ou d'une prime est imposé de la même manière et, d'une façon générale, les personnes qui touchent un gros revenu (provenant d'un

salaire ou d'une prime) sont imposées à un taux plus élevé que si elles touchent un revenu de l'entreprise à titre de dividende;

- les crédits d'impôt ou les pertes peuvent aussi servir à réduire l'impôt sur les sociétés afin de potentiellement minimiser la nécessité de tirer un salaire de l'entreprise au lieu d'un revenu en dividende qui est imposé plus favorablement qu'un revenu perçu sous la forme d'un salaire;
- la rémunération avec un salaire ou une prime pendant l'exercice en cours crée le revenu gagné nécessaire pour les cotisations au REER au cours de l'année suivante, alors que les dividendes ne le permettent pas. Les pharmaciens qui veulent obtenir des droits de cotisation à un REER et verser des cotisations chaque année doivent par conséquent toucher un revenu sous la forme d'un salaire ou d'une prime parce que les dividendes ne seront pas pris en compte pour obtenir des droits de cotisation à un REER;
- le rachat d'actions ou la diminution des avances d'actionnaire d'une société par actions - qui peut être une solution pour payer soit des dividendes soit un salaire - peut donner lieu à un remboursement en franchise d'impôt sur le capital libéré ou la dette.

Toutes les primes déclarées peuvent être déduites du revenu imposable de l'exercice courant de l'entreprise pourvu que ces primes soient payées dans les 180 jours qui suivent la fin de l'exercice financier.

## Références bibliographiques

1. Beechy, TH, Conrod, JED, *Intermediate Accounting*, 2<sup>e</sup> éd., Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited, 2002.
2. Ross, SA, Westerfield, RW, Jordan, BD et al., *Fundamentals of Corporate Finance*, 4<sup>e</sup> éd., Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited, 2002.
3. Buckstein, J, *Personal Tax Planning 2004/2005*, Toronto, Certified General Accountants of Ontario, 2004.

## Questions

1. L'état de l'évolution de la situation financière répartit les mouvements de trésorerie dans les catégories suivantes, sauf :

- les activités d'investissement
- les activités de répartition
- les activités d'exploitation
- les activités de financement

2. Quel énoncé décrit le mieux la relation entre les valeurs comptables et les valeurs marchandes?

- Les valeurs comptables sont généralement inférieures aux valeurs marchandes.
- Les valeurs comptables sont généralement supérieures aux valeurs marchandes.
- Les valeurs comptables sont généralement équivalentes aux valeurs marchandes.
- Les valeurs comptables tiennent compte de l'effet de l'inflation alors que les valeurs marchandes ne le font pas.

3. Quelle opération est sans effet sur la trésorerie dans les énoncés suivants?

- émission d'actions grâce à la trésorerie de l'entreprise
- achat d'une immobilisation
- achat d'un actif à court terme
- amortissement de l'équipement acheté

4. Parmi les actions suivantes, laquelle peut avoir un effet positif sur le fonds de roulement net (FRN)?

- le recouvrement des comptes débiteurs
- la réduction des comptes créditeurs
- l'achat d'immobilisations
- l'obtention d'un financement bancaire à court terme

5. Quel ratio de rentabilité est le plus utile au gestionnaire d'une entreprise de vente au détail déjà établie qui possède un important patrimoine immobilier et qui cherche à déterminer son rendement pendant l'exercice?

- le taux de rendement de l'actif
- le taux de rendement des capitaux propres
- la marge de profit
- à la fois a et b

6. Quelle est la valeur actualisée d'un paiement de 10 000 \$ que l'on doit recevoir dans 36 mois si l'on tient compte d'un taux d'inflation de 3 % par année pendant cette période?

- 8 890 \$
- 9 151 \$
- 10 000 \$
- 10 927 \$

7. En vous servant du revenu résiduel (RR) comme d'un outil de prise de décision et en tenant pour acquis que les estimations de revenu, de coût et d'investissement total pour une période de trois ans ont été acceptées par l'équipe de gestion, quel projet est le plus intéressant si l'on considère que la direction veut obtenir un taux de rendement de 50 % pour l'ensemble de cette période de trois ans? Quel projet est le moins intéressant?

Projet 1 : Création d'un laboratoire spécialisé en la préparation de magistrales  
Bénéfice projeté : 155 000 \$  
Investissement projeté : 250 000 \$

Projet 2 : Développement d'un marché de niche en homéopathie et en produits naturels  
Bénéfice projeté : 60 000 \$  
Investissement projeté : 100 000 \$

Projet 3 : Embauche d'un pharmacien permanent à temps partiel pour les consultations payantes sur la santé des femmes  
Bénéfice projeté : 120 000 \$  
Investissement projeté : 180 000 \$

- le plus intéressant : projet 1; le moins intéressant : projet 3
- le plus intéressant : projet 2; le moins intéressant : projet 1
- le plus intéressant : projets 1 et 3; le moins intéressant : projet 2
- les plus intéressants : projets 2 et 3; le moins intéressant : projet 1

8. Quelle est la chose dont la direction n'a pas à s'occuper dans sa planification à court terme?

- minimiser les stocks à l'avant du magasin et augmenter les stocks de médicaments délivrés sur ordonnance
- obtenir le prolongement d'une ligne de crédit d'exploitation
- savoir s'il faut ou pas songer à acheter de l'équipement d'automatisation pour l'officine
- analyser les comptes clients

9. Qu'est-ce qui allonge la durée du cycle de trésorerie?
- l'accélération de la rotation des stocks
  - prolonger la durée du crédit des clients
  - accepter une remise sur le paiement anticipé de factures en souffrance
  - b et c
10. Quelle est la situation qui n'aurait pas nécessairement d'impact sur le calcul du rendement du capital investi (RCI)?
- diminuer les heures du personnel de l'officine
  - déclarer un dividende à la fin de l'exercice financier
  - louer l'équipement au lieu de l'acheter
  - baisser les niveaux des stocks
11. Quel facteur ci-dessous explique les différences entre l'état des résultats et l'état de l'évolution de la situation financière?
- L'état des résultats concerne des périodes d'une année.
  - L'état des résultats est lié au bénéfice net alors que l'état de l'évolution de la situation financière ne l'est pas.
  - L'état des résultats ne tient pas compte des éléments sans effet sur la trésorerie.
  - L'état des résultats tient compte de l'amortissement.
12. L'un des énoncés ci-dessous est FAUX en ce qui a trait au ratio de liquidité générale :
- Il ne tient compte que de l'actif et du passif à court terme.
  - Un faible ratio de liquidité générale est un signe d'importantes difficultés financières.
  - Il peut être faussé par la création d'une dette à long terme.
  - Aucune des réponses ci-dessus.
13. Le ratio de liquidité relative peut servir à déterminer tous les éléments ci-dessous sauf un :
- les marges moyennes
  - le ralentissement des activités d'une entreprise
  - une mauvaise gestion des stocks
  - des difficultés financières
14. Quel état financier donne une image globale instantanée à un moment donné?
- l'état de l'évolution de la situation financière
  - l'état des résultats
  - le bilan
  - b et c
15. Pour quelle raison est-il essentiel de comprendre ce qu'est le fonds de roulement net (FRN)?
- prévoir des besoins de dépenses en capital
  - prévoir des besoins de trésorerie
  - calculer le nombre de comptes en souffrance
  - fixer les conditions de crédit
16. Quel état financier est le plus utile pour déterminer la liquidité d'une entreprise?
- le bilan
  - l'état des résultats
  - l'état de l'évolution de la situation financière
  - les bénéfices non répartis (capitaux propres)
17. Les ratios de levier financier mesurent tous :
- les capitaux propres
  - la valeur marchande des actifs
  - le cours de l'action
  - aucune des réponses ci-dessus
18. Quel ratio de levier financier est le plus utile pour déterminer la solvabilité à long terme d'une entreprise qui a d'importantes dettes à long terme et donc de gros intérêts débiteurs à payer?
- le ratio d'endettement total
  - le ratio de couverture des frais financiers
  - le ratio de couverture des intérêts avant amortissement
  - le ratio capitaux d'emprunt/capitaux propres
19. Quel est l'énoncé qui décrit un coût de possession de stock?
- une augmentation des frais d'expédition
  - une commande en retard d'un fabricant
  - un produit retourné par un client
  - une assurance
20. Quel énoncé est vrai en ce qui a trait au revenu tiré d'une entreprise?
- Un revenu provenant d'un salaire et un revenu provenant d'un dividende sont traités de la même manière.
  - Un revenu provenant d'un salaire et un revenu provenant d'une prime sont traités de la même manière.
  - Un revenu provenant d'un salaire et un revenu provenant d'un dividende sont pris en compte pour calculer les droits de cotisation à un REER pour l'exercice suivant.
  - Un revenu tiré d'un salaire et un revenu tiré d'un dividende sont pris en compte pour calculer les droits de cotisation à un REER pour l'exercice courant.