



Éclairer  
Entreprendre  
Réussir



Emmanuel Leroy  
Janvier 2025

# La gestion de l'officine

Les ratios, fonds de roulement,  
besoin en fonds de roulement,  
capacité d'auto-financement

**RYDGE**  
CONSEIL

université  
PARIS-SACLAY

FACULTÉ DE  
PHARMACIE



**RYDGE Conseil –  
Expert comptable**

**Maitriser les  
fondamentaux  
de la gestion**

**"Il n'y a de vent  
favorable pour celui  
qui ne sait où il va "  
(Sénèque)**

## **Partie 1 – L'analyse financière – Les ratios, BFR, FR, CAF**

Partie 2 – La gestion au quotidien : un mois de comptabilité à l'officine

Conclusion : Contrôle des connaissances

# Sommaire

01 // Rappel : le bilan de l'officine

02 // L'analyse financière du bilan

03 // Analyse de la structure financière des officines

04 // L'analyse de la capacité d'autofinancement grâce au compte de résultat

05 // Les ratios clés de la performance

# Rappel : le bilan de l'officine



# Bilan : l'image de l'officine à un instant T

## L'ACTIF

### Actif immobilisé – Biens stables

- / Immobilisations incorporelles : fonds de commerce
- / Immobilisations corporelles : constructions, matériels, etc...
- / Immobilisations financières

### Actif circulant – Biens liés à l'exploitation

- / Stocks
- / Créances clients et autres
- / Valeurs Mobilières de Placement
- / Disponibilités

# Bilan : l'image de l'officine à un instant T

## LE PASSIF

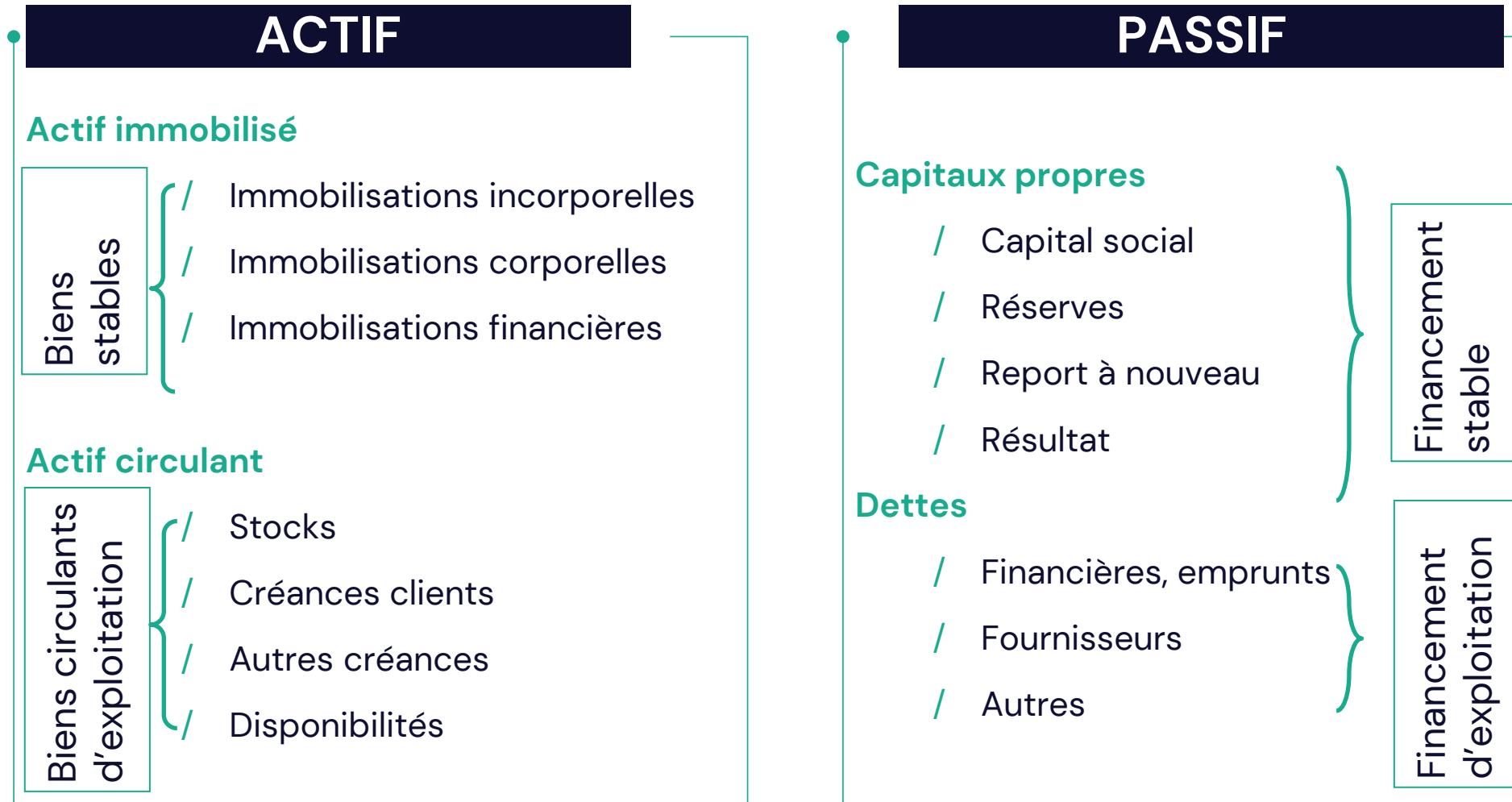
### Capitaux propres – financements stables

- / Capital social
- / Réserves
- / Report à nouveau
- / Résultat

### Dettes

- / Dettes financières, emprunts – financements stables
- / Vis-à-vis des autres tiers – financement d'exploitation

# Bilan : l'image de l'officine à un instant T





# L'analyse financière du bilan

Le fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement

La trésorerie

Cas pratique



# Le fonds de roulement

Lorsque les financements stables sont supérieurs aux biens stables, l'excédent est appelé Fonds de Roulement (FR).

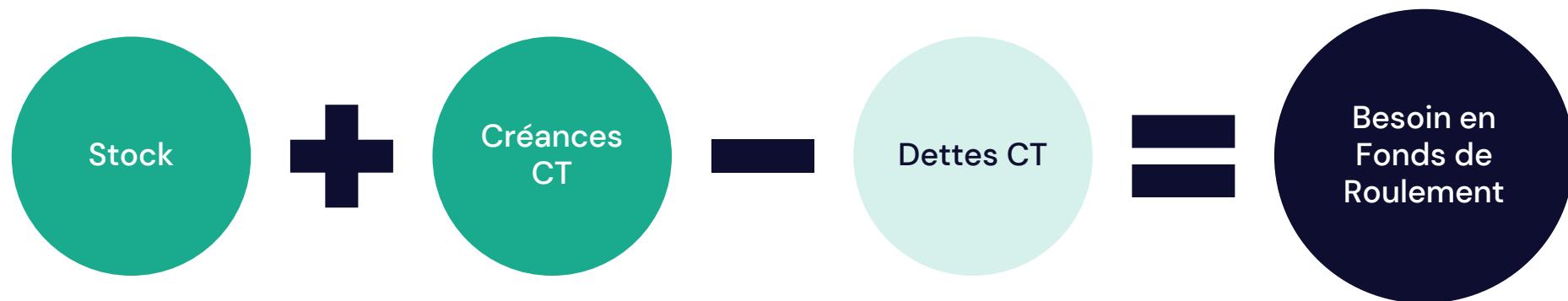
Le FR peut être perçu comme la marge de sécurité que se procure le chef d'entreprise pour faire face à ses besoins de financement nés de l'exploitation.

ACTIF	PASSIF
Immobilisations incorporelles = 10 000	Capitaux propres = 16 000
Immobilisations corporelles = 5 000	
Immobilisations financières = 3 000	Emprunts = 5 000
FR = 3 000	

# Le fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la somme d'argent dont l'entreprise a besoin pour financer le cycle d'exploitation (achat / stockage / transformation / revente / encaissements clients) sans difficultés de trésorerie.

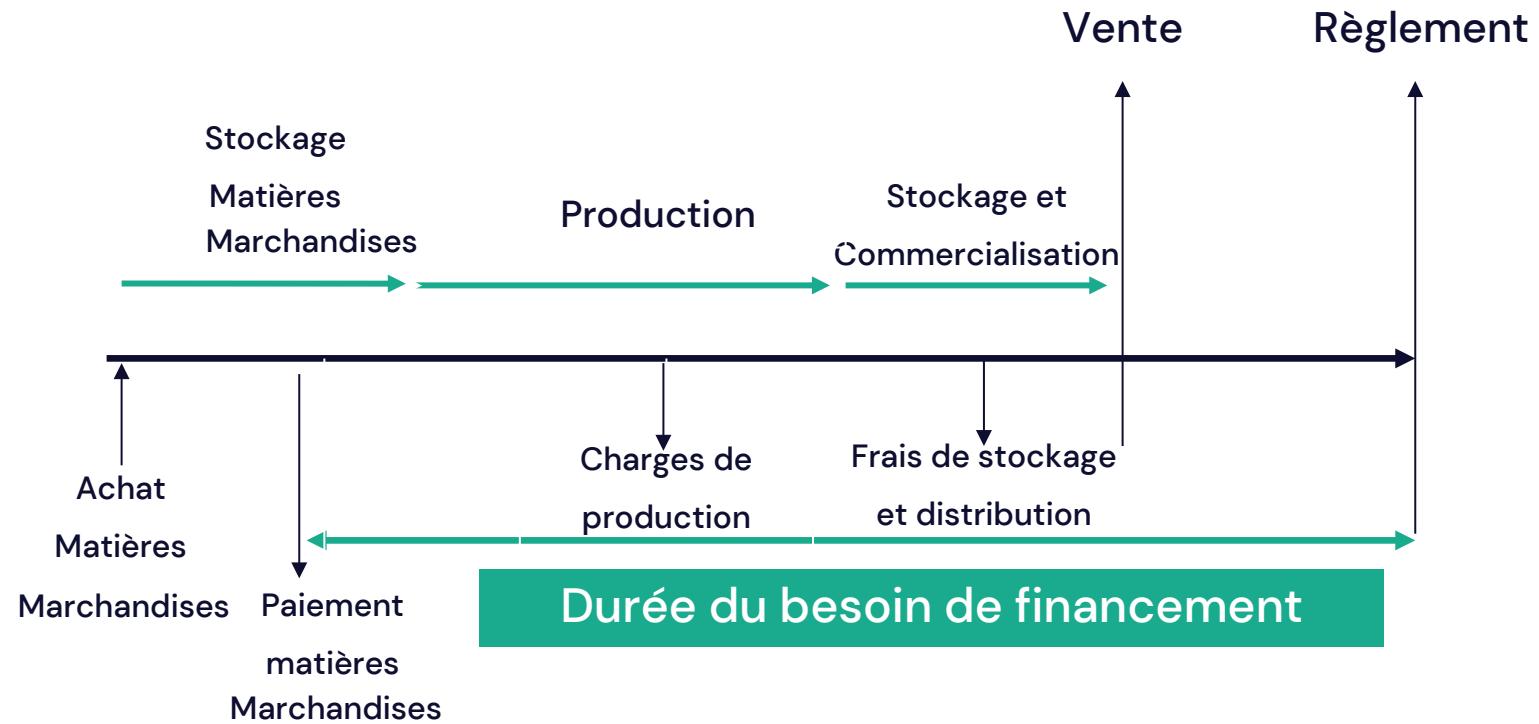
Il se calcule de la manière suivante :



ACTIF	PASSIF
Stocks = 4 000	BFR = 4 500
Client = 2 000	Fournisseurs = 1 500

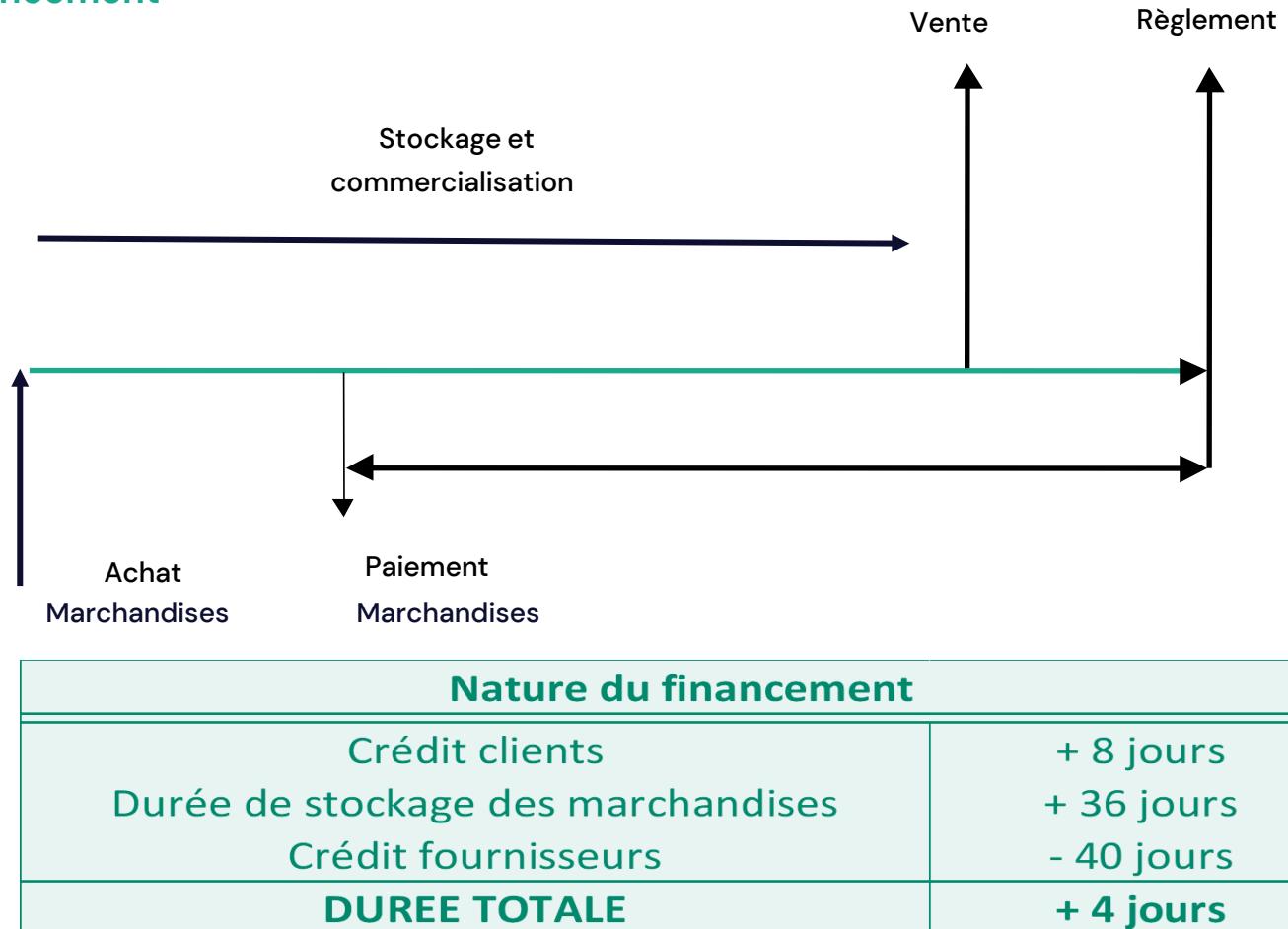
# Présentation horizontale

## La durée du besoin de financement



# Le cycle d'exploitation en pharmacie

## La durée du besoin de financement



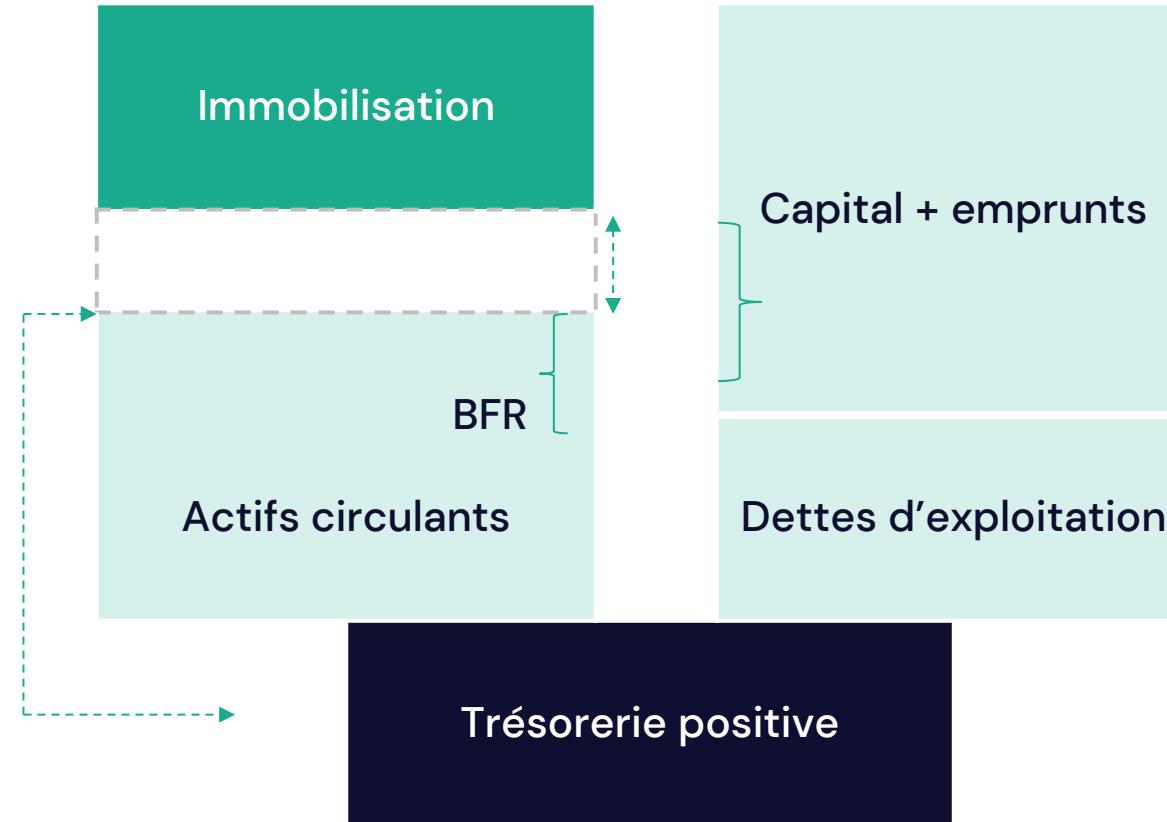
# La trésorerie

## Lecture financière du bilan



# La trésorerie

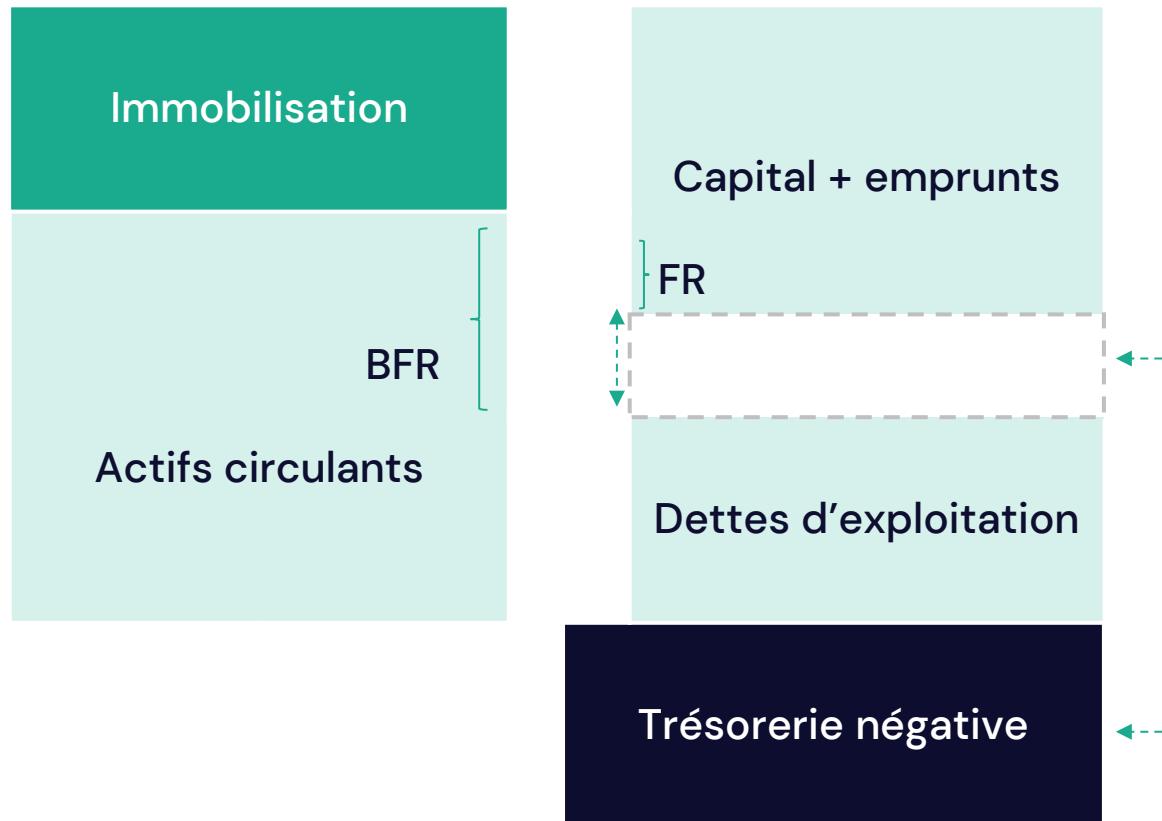
1<sup>er</sup> cas :



FR > BFR = trésorerie positive

# La trésorerie

2eme cas :



$FR < BFR = \text{trésorerie positive}$

# La variation de trésorerie

- / La variation de trésorerie fournit une information sur la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et sur l'utilisation qu'elle en a fait au cours de l'exercice écoulé.
- / La variation de trésorerie d'une année sur l'autre est due :
  - aux opérations d'exploitation qui se soldent par un excédent ou par une insuffisance de trésorerie d'exploitation.  
*Exemple : augmentation de la rotation des stocks, réduction du délai de paiement des fournisseurs, etc.*
  - aux opérations d'investissements et de financements, qui se soldent par des ressources ou emplois excédentaires.



# Cas pratique : calcul du FDR

edi-tfdc

① BILAN – ACTIF

DGFiP N° 2050

Désignation de l'entreprise :		SELARL Pharmacie Chatenay		Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois *		1   2
Adresse de l'entreprise				Durée de l'exercice précédent *		1   2
Numéro SIRET *				Néant <input type="checkbox"/> *		
				Exercice N clos le,		3   0   0   9   2   0   1   7
		Brut 1	Amortissements, provisions 2	Net 3		
Capital souscrit non appelé		(I) AA				
IMMobilisations incorporelles	Frais d'établissement *	AB	AC			
	Frais de développement *	CX	CQ			
	Concessions, brevets et droits similaires	AF	AG			
	Fonds commercial (I)	AH	AI	345000		345000
	Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK			
	Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL	AM			
ACTIF IMMOBILISÉ *	Terrains	AN	AO			
	Constructions	AP	AQ			
	Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR	AS			
	Autres immobilisations corporelles	AT	AU	13956	8929	5026
	Immobilisations en cours	AV	AW			
	Avances et acomptes	AX	AY			
IMMobilisations financières (2)	Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	CS	CT			
	Autres participations	CU	CV			
	Créances rattachées à des participations	BB	BC			
	Autres titres immobilisés	BD	BE			
	Prêts	BF	BG			
	Autres immobilisations financières *	BH	BI	2250		2250
TOTAL (I)		TOTAL (II) BJ	BK	361206	8929	352276

# Cas pratique : calcul du FDR

edi-tfdc

②

BILAN — PASSIF avant répartition

DGFiP N° 2051

Désignation de l'entreprise SELARL Pharmacie Chatenay		Néant <input type="checkbox"/> *
		Exercice N 30092017
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1)* (Dont versé : ..... 60000..)	DA 60000
	Primes d'émission, de fusion, d'apport, .....	DB
	Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK )	DC
	Réserve légale (3)	DD 3790
	Réserves statutaires ou contractuelles	DE
	Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours B1 )	DF
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants * EJ )	DG
	Report à nouveau	DH 94632
	<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)</b>	DI 34060
	Subventions d'investissement	DJ
	Provisions réglementées *	DK
	<b>TOTAL (I)</b>	DL 192483
Autres fonds propres	Produit des émissions de titres participatifs	DM
	Avances conditionnées	DN
	<b>TOTAL (III)</b>	DO
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques	DP
	Provisions pour charges	DQ
	<b>TOTAL (III)</b>	DR
S (4)	Emprunts obligataires convertibles	DS
	Autres emprunts obligataires	DT
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU 235967
	Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs EI )	DV 105

# Cas pratique : calcul du FDR

ACTIF	PASSIF
Immobilisations incorporelles = 345 000	Capitaux propres = 192 483
Immobilisations corporelles = 5 026	
Immobilisations financières = 2 250	Emprunts = 236 072
FR = 76 279	

# Cas pratique : calcul du BFR

## ▪ **Actif circulant**

ACTIF CIRCULANT	STOCKS *	Matières premières, approvisionnements	BL		BM			
		En cours de production de biens	BN		BO			
		En cours de production de services	BP		BQ			
		Produits intermédiaires et finis	BR		BS			
		Marchandises	BT	92957	BU			92957
ACTIF CIRCUITANT	CRÉANCES	Avances et acomptes versés sur commandes	BV		BW			
		Clients et comptes rattachés (3)*	BX	9444	BY			9444
		Autres créances (3)	BZ	20699	CA			20699
		Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC			
DIVERS		Valeurs mobilières de placement (dont actions propres : .....	CD		CE			
		Disponibilités	CF	12389	CG			12389
Passif		Charges constatées d'avance (3)*	CH	1864	CI			1864
		TOTAL (III)	CJ	137355	CK			137355



# Cas pratique : calcul du BFR

- Dettes d'exploitation

DETTES (4)	Emprunts obligataires convertibles		DS
	Autres emprunts obligataires		DT
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)		DU 235967
	Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs	EI )	DV 105
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		DW
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés		DX 48509
	Dettes fiscales et sociales		DY 11416
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		DZ
	Autres dettes		EA 1150
	Compte régul.	Produits constatés d'avance (4)	EB
<b>TOTAL (IV)</b>			EC 297148

# Cas pratique : calcul du BFR

ACTIF	PASSIF
Stocks = 92 957	BFR = 63 889
Créances = 32 007 ( <i>y compris CCA</i> )	Dettes d'exploitation = 61 075



# Cas pratique : la trésorerie

- Lecture financière du bilan



## Cas pratique : la trésorerie

## ■ Trésorerie

ACTIF CIRCULANT	STOCKS *	Matières premières, approvisionnements	BL	BM	
		En cours de production de biens	BN	BO	
CRÉANCES	BP	En cours de production de services	BR	BQ	
	BT	Produits intermédiaires et finis	BS	BU	92957
DIVERS	BV	Marchandises	BW	BY	
	BX	Avances et acomptes versés sur commandes	CA	9444	9444
CREDITS	BZ	Clients et comptes rattachés (3)*	CC	20699	
	CB	Autres créances (3)	CE	CG	20699
DISPONIBILITÉS	CD	Capital souscrit et appelé, non versé	CE	12389	
	CF	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres : .....	CG	CG	12389
INVESTISSEMENT	CH	Disponibilités	CI	CI	
	CJ	Charges constatées d'avance (3)*	CK	CK	1864
TOTAL (III)					137355





# Analyse de la structure financière des officines



## Fonds de roulement

	Fonds de roulement en valeur (K€)	Couverture financements stables / Valeurs immobilisées en %
2023	214,9	117,1
2022	243,6	119,4

En moyenne et comme les années précédentes, les structures financières des officines de notre échantillon sont saines avec un niveau de fonds de roulement positif malgré une diminution de 11,2 %.

Les capitaux propres restent solides, les distributions de dividendes sont restées contenues, malgré la forte augmentation des résultats sur les années 2021 et 2022.



# Besoin en Fonds de Roulement

	Besoin en fonds de roulement en valeur (K€)	Couverture passif circulant / Actif circulant en %
2023	17,8	93,6
2022	13,3	94,9

Le fonds de roulement permet aussi de couvrir le besoin en fonds de roulement structurellement toujours limité dans les pharmacies malgré une petite progression.

Rappelons que le BFR est en moyenne inférieur à 18 K€ pour un chiffre d'affaires moyen de 2 253 K€.

# Ratios moyens des éléments du besoin en fonds de roulement

	Crédit clients	Crédit fournisseurs	Rotation du stock	% du stock par rapport au C.A. HT
2023	7,4	43,4	43,4	8,7
2022	7,5	41,5	42,9	8,2

Ces ratios sont toujours très stables d'une année sur l'autre.

Leur analyse (faible niveau du crédit client et crédit fournisseur assez proche du délai de rotation du stock) conforte la faiblesse structurelle du besoin en fonds de roulement des officines de pharmacie.

# Trésorerie

Trésorerie en valeur (K€)	
2023	196,8
2022	230,3

Les trésoreries moyennes dégagées sont positives mais en baisse d'une année sur l'autre.  
La diminution de la performance commerciale de gestion ne s'étant pas traduite par une baisse de la rémunération des titulaires, nous constatons **une diminution des trésoreries**.

# Analyse statistique de la trésorerie

	Trésorerie 2023
D10 - décile inférieur	18,1
Q25 - quartile inférieur	59,0
M50 - médiane	150,0
Q75 - quartile supérieur	277,5
D90 - décile supérieur	433,8
Part d'officines avec trésorerie négative	4,9





# L'analyse de la capacité d'autofinancement grâce au compte de résultat



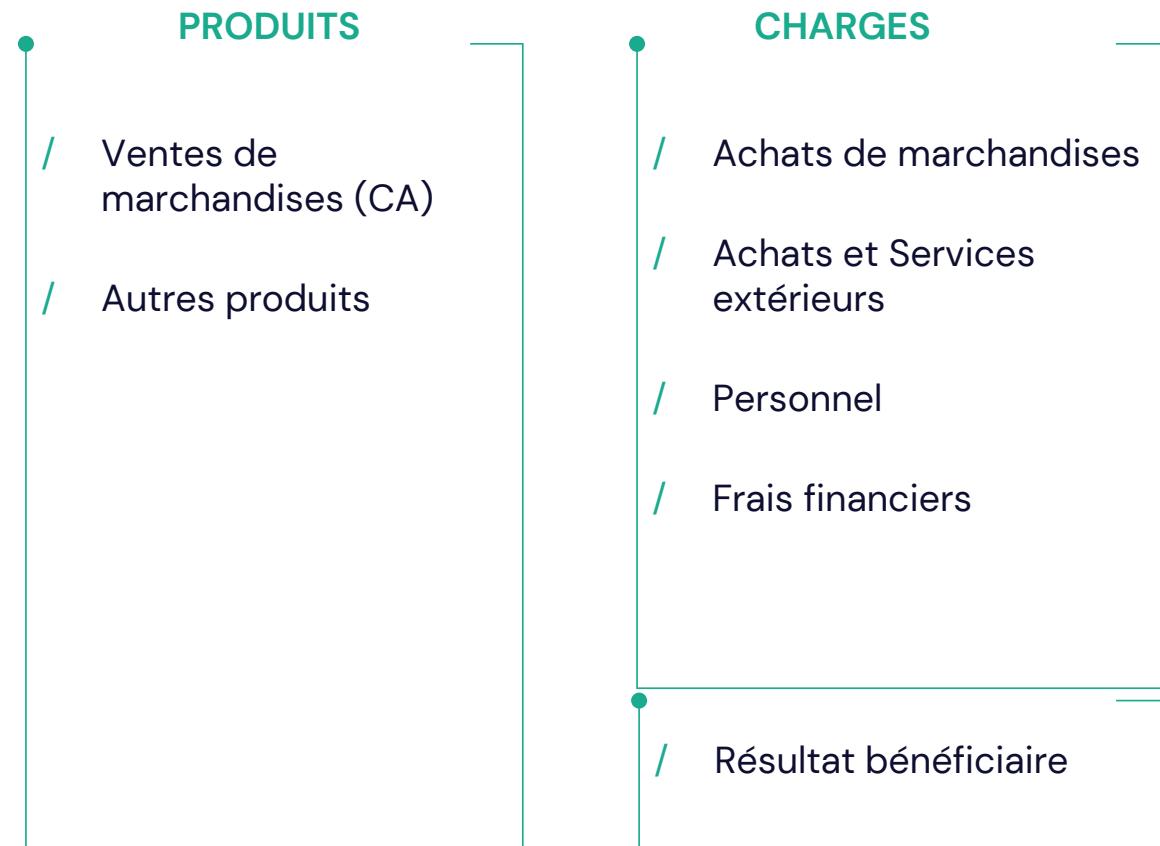
# Le compte de résultat

Le compte de résultat retrace l'activité annuelle ou périodique classée en charges et en produits.

Il se décompose en 3 parties :

- Les éléments liés à l'exploitation,
- Les éléments financiers,
- Les éléments exceptionnels.

Le résultat est la « récompense » ou la « sanction » d'une année de travail

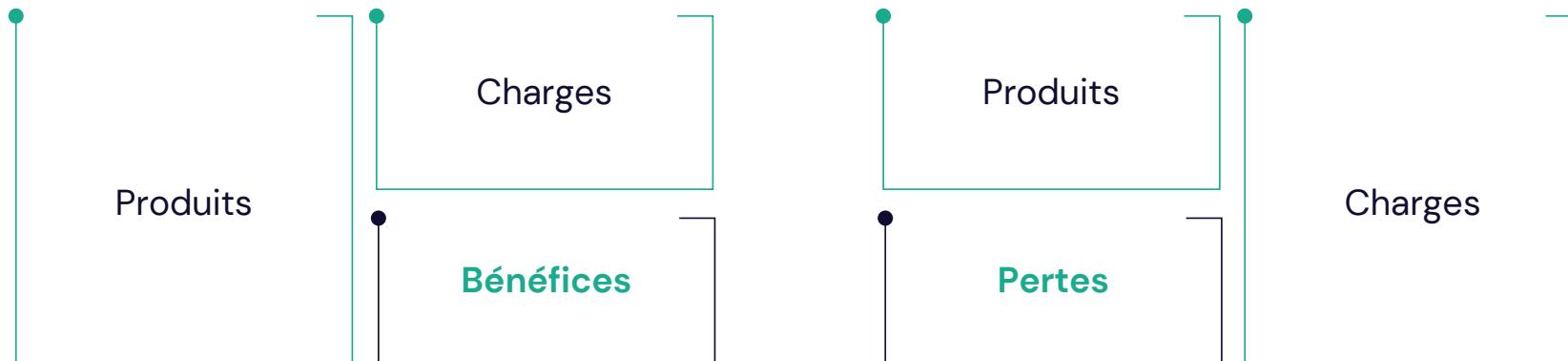


# Le compte de résultat

Le compte de résultat permet de définir le résultat de la période étudiée par différence entre :

- / Les produits de la période
- / Les charges de la période

On constate par différence un résultat qui peut être un bénéfice ou une perte



# La capacité d'autofinancement

La CAF représente la capacité de l'entreprise à financer ses besoins d'investissement nouveaux, et de financement (remboursement d'emprunts par exemple).

Si la capacité d'autofinancement n'est pas suffisante, le pharmacien ne pourra pas rembourser le capital de l'emprunt à la banque, il devra piocher dans ses réserves (son fonds de roulement).

- = Résultat net comptable
- + Dotations aux Amortissements et Provisions
- Reprises sur amortissements et provisions
- + Valeur Nette Comptable des Eléments d'Actif
- Produits Cession des Eléments d'Actif

= CAF

# Cas pratique : calcul de la CAF



④

## COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)

DGFIP N° 2053

Désignation de l'entreprise		SELARL Pharmacie Chatenay	Néant	<input type="checkbox"/> *
<b>Exercice N</b>				
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion		HA	
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *		HB	
	Reprises sur provisions et transferts de charges		HC	
	Total des produits exceptionnels (7) (VII)		HD	
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)		HE	1382
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *		HF	
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions (6 ter)		HG	
	Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)		HH	1382
<b>4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)</b>			HI	-1382
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		(IX)	HJ	
Impôts sur les bénéfices *		(X)	HK	5675
<b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)</b>			HL	750574
<b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)</b>			HM	716513
<b>5 – BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits – total des charges)</b>			HN	34060

# Cas pratique : calcul de la CAF



## ③ COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

DGFIP N° 2052

		Exercice N		Néant	<input type="checkbox"/> *
		France	Exportations et livraisons intracommunautaires	Total	
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *	FA 698368	FB	FC 698368	
	Production vendue	FD 2200	FE	FF 2200	
	biens *				
	services *	FG 48539	FH	FI 48539	
	Chiffres d'affaires nets *	FJ 749108	FK	FL 749108	
	Production stockée *			FM	
	Production immobilisée *			FN	
	Subventions d'exploitation			FO	
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges * (9)			FP 1462	
	Autres produits (1) (11)			FQ 4	
		Total des produits d'exploitation (2) (I)		FR 750574	
CHARGES	DOTATIONS D'EXPLOITATION	- dotations aux amortissements *		GA 3232	
		- dotations aux provisions		GB	
		Sur actif circulant : dotations aux provisions *		GC	
		Pour risques et charges : dotations aux provisions		GD	

# Cas pratique : calcul de la CAF

## La capacité d'autofinancement

$$\begin{aligned} &= 34\,060 \text{ € (Résultat net comptable)} \\ &+ 3\,232 \text{ € (Dotations aux Amortissements et Provisions)} \\ &- 1\,462 \text{ € (Reprises sur amortissements et provisions)} \\ &+ 0 \text{ € (Valeur Nette Comptable des Eléments d'Actif)} \\ &- 0 \text{ € (Produits Cession des Eléments d'Actif)} \\ &= \mathbf{35\,830 \text{ € (CAF)}} \end{aligned}$$

RENOVIS	(1)	Emprunts souscrits en cours d'exercice	VJ	(2)	Montant des divers emprunts et dettes contractés auprès des associés personnes physiques	VL	
	(1)	Emprunts remboursés en cours d'exercice	VK	31632	* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032		

Le capital remboursé sur l'exercice est de 31 632 €



# Les ratios clés de la performance



# Pourquoi utiliser des ratios ?



Les ratios sont des clignotants pour l'officine : ils apportent des **informations utiles** pour une **analyse approfondie** des résultats.



Les ratios sont intéressants à titre de comparaison dans le temps ou par rapport à d'autres officines.



# Quels sont les ratios à analyser ?

## 1. Le ratio d'évolution du chiffre d'affaires mensuel avec l'année précédente.

C'est sans conteste, le premier indicateur économique de l'officine : cette information simple indique la tendance de son marché, à comparer avec la tendance nationale.

Les questions à se poser :

La variation du CA si c'est le cas, est-il propre à mon officine ou est-ce une tendance générale ?

Comment est l'environnement économique de mon officine : qui détient le marché de fourniture de la maison de retraite ?

Y a t'il création d'une officine dans sa zone d'influence ?

Quel est le dynamisme du confrère le plus proche ?

# Quels sont les ratios à analyser ?

## 2. Le ratio d'évolution de la marge

Il faut regarder la variation de la marge globalement et par famille de produits.

Si le taux réel s'avère inférieur à celui dégagé en moyenne dans la profession, il faut en étudier les raisons :

Un coefficient multiplicateur non adapté

Un manque de rigueur dans la politique d'achat ou le management

Une concurrence importante

Une démarque inconnue

...

# Quels sont les ratios à analyser ?

## 3. Le panier moyen

Le panier moyen = chiffre d'affaires TTC / nombre de clients.

 Cette somme est intéressante et doit être comparée avec la moyenne nationale (actuellement environ 34€)

 L'augmentation du panier moyen est bien entendu un objectif prioritaire pour la croissance de l'officine.

# Quels sont les ratios à analyser ?

## 4. Le ratio de productivité du personnel

Ce ratio peut s'exprimer sous différentes formes :

- CA HT / frais de personnel (y compris l'exploitant)
- ou
- CA HT / nombre d'heures de présence des vendeurs

Quelques repères :

- Le CA TTC dégagé par personne affectée à la vente est en moyenne de 357,7 k€/an.
- Autrement dit une officine de 1 430 k€ dispose de 4 personnes au comptoir, titulaire compris.
- Quant au frais de personnel (charges sociales comprises), le coût total est, en moyenne, de 10,70 % du CA HT.

# Quels sont les ratios à analyser ?

## 5. Le ratio de performance commerciale de gestion (PCG)



---

Rappel PCG = CA – Achats consommés – charges externes – impôts et taxes – frais de personnel (hors titulaires)



---

Cet indicateur est particulièrement pertinent car il fait abstraction du coût social du ou des titulaires et du mode d'imposition de l'officine (IR ou IS)



---

Il est donc facile de comparer le ratio PCG/CA HT entre toutes les officines. Le ratio moyen se situe vers 15,70 %.

# Données d'exploitation

(interprétation à moduler selon que le pharmacien verse des loyers ou que les constructions sont inscrites à l'actif du bilan / et selon installation récente et amortissement des frais d'établissement)

Bases 2021	Normes	Commentaires
CA TTC moyen annuel par personne affectée à la vente	357,7 K€	Il y a en moyenne 6.2 personnes équivalent temps plein dans une officine
Taux de marge	33,1 %	pour appréhender correctement la marge
Charges externes / CA	5,0 %	5,3 % pour Pharmacie réalisant plus de 2200 K€ de CA
Frais de personnel / CA (hors cotisations du titulaire)	10,7 %	A moduler selon les situations : ration plus faible en cas de pluralité d'associations
Performance Commerciale et de gestion / CA	15,7 %	Moyenne tout CA confondu

# Votre contact chez RYDGE conseil



**Emmanuel Leroy**  
Associé – Leader National Santé

Tour Eqho  
2 Avenue Gambetta  
92066 – Paris La Défense

06 01 07 52 15

[eleroy@rydge.fr](mailto:eleroy@rydge.fr)



# RYDGE Conseil vous accompagne dans vos différents projets professionnels.



Cette présentation a été réalisée par RYDGE Conseil SAS, cabinet indépendant de droit français. Les informations contenues dans ce document sont valables à sa date de publication. Elles sont à tous égards soumises à la mise en œuvre des procédures de RYDGE Conseil visant à évaluer les clients et les missions potentiels, y compris les procédures d'indépendance et de vérification des conflits, ainsi que la négociation, l'accord et la signature d'une lettre de mission ou d'un contrat spécifique. Nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Cette proposition est soumise pour sa mise en œuvre à la négociation, à l'accord et à la signature d'une lettre de mission ou d'un contrat entre les parties et ne saurait constituer, même signée, à elle seule, un engagement valable.

Crédits photos : Getty Images, iStock, Shutterstock, Adobe Stock, tous droits réservés.

**Éclairer  
Entrepren dre  
Réussir**

[rydge.fr](http://rydge.fr)

RYDGE Conseil