

# La gestion de l'officine


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



**RYDGE Conseil –  
Expert comptable**



**Maîtriser 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

## ACTIF

### Actif immobilisé

Biens stables

- / Immobilisations incorporelles
- / Immobilisations corporelles
- / Immobilisations financières

### Actif circulant

Biens circulants d'exploitation

- / Stocks
- / Créances clients
- / Autres créances
- / Disponibilités

## PASSIF

### Capitaux propres

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

Financement stable

### Dettes

- / Financières, emprunts
- / Fournisseurs
- / Autres

Financement d'exploitation



# 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).

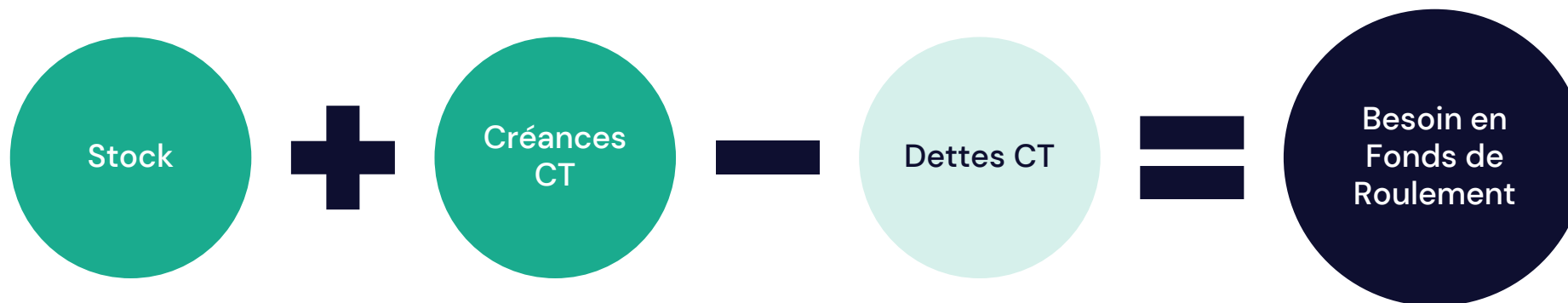
Le FR peut être perçu comme la marge de sécurité que se procure le chef d'entreprise pour faire face à ses besoins de financement nés de l'exploitation.

| ACTIF                                     | PASSIF                       |
|---|------------------------------|
| Immobilisations incorporelles<br>= 10 000 | Capitaux propres<br>= 16 000 |
| Immobilisations corporelles<br>= 5 000    |                              |
| Immobilisations financières<br>= 3 000    | Emprunts<br>= 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.

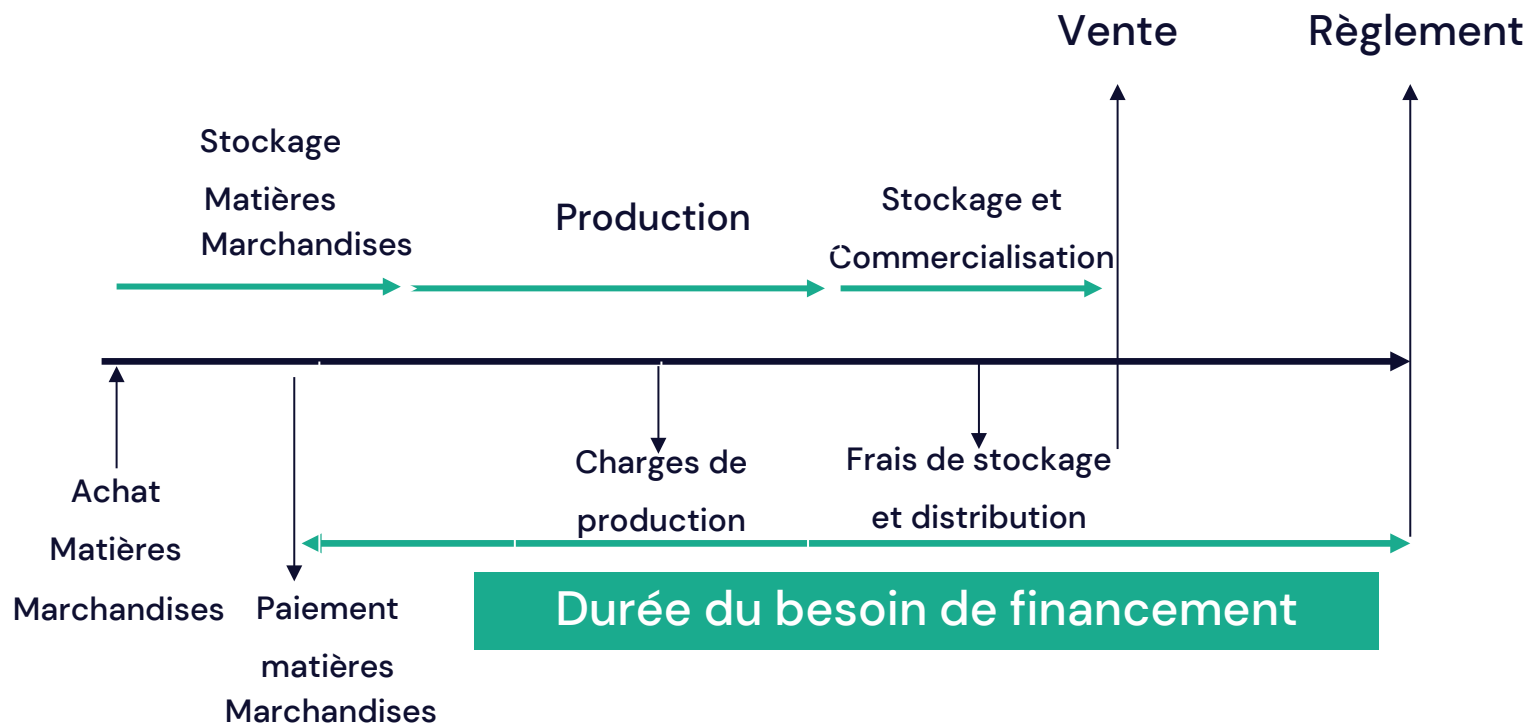
Il se calcule de la manière suivante :



| ACTIF             | PASSIF                  |
|-------------------|-------------------------|
| Stocks<br>= 4 000 | BFR = 4 500             |
| Client<br>= 2 000 | Fournisseurs<br>= 1 500 |

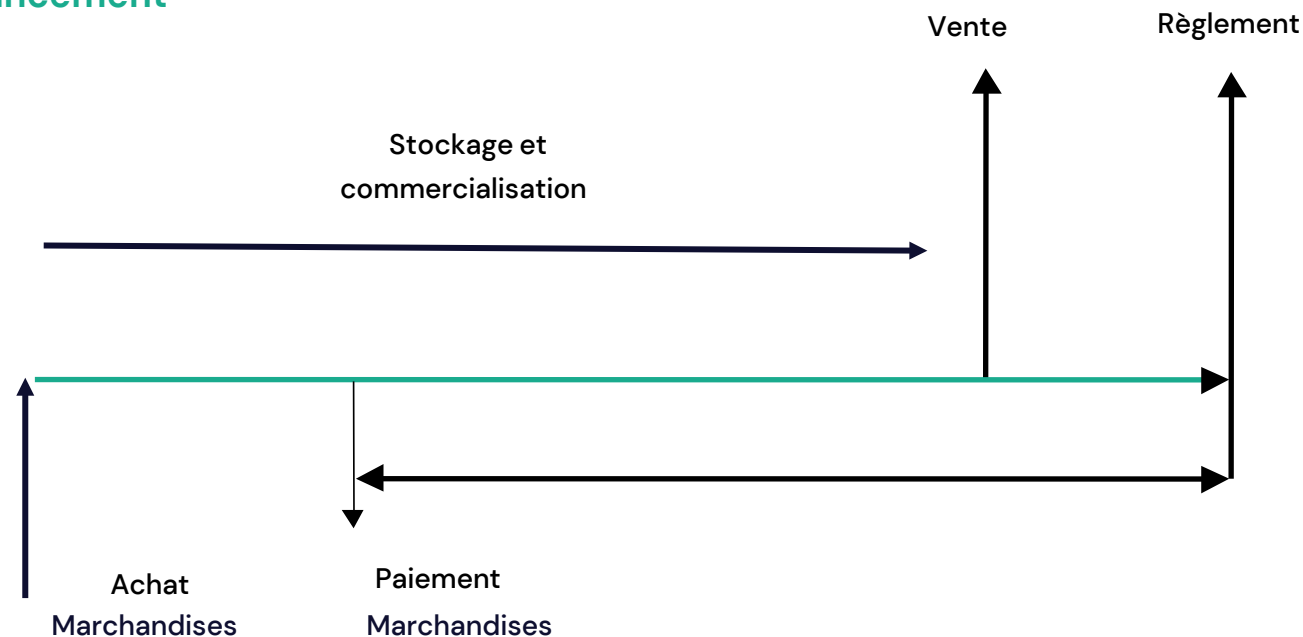
# Présentation horizontale

## La durée du besoin de financement



# Le cycle d'exploitation en pharmacie

## La durée du besoin de financement



| Nature du financement              |                  |
|------------------------------------|------------------|
| Crédit clients                     | + 8 jours        |
| Durée de stockage des marchandises | + 36 jours       |
| Crédit fournisseurs                | - 40 jours       |
| <b>DUREE TOTALE</b>                | <b>+ 4 jours</b> |

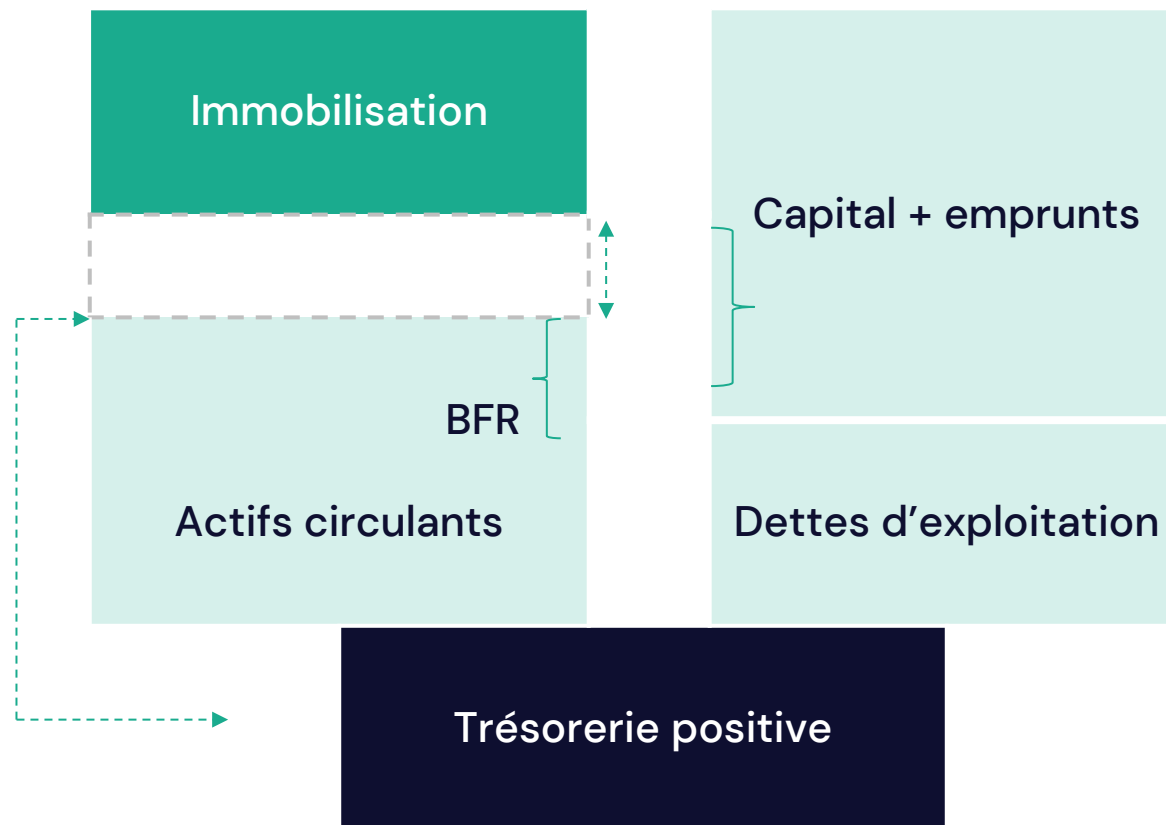
# La trésorerie

Lecture financière du bilan



# La trésorerie

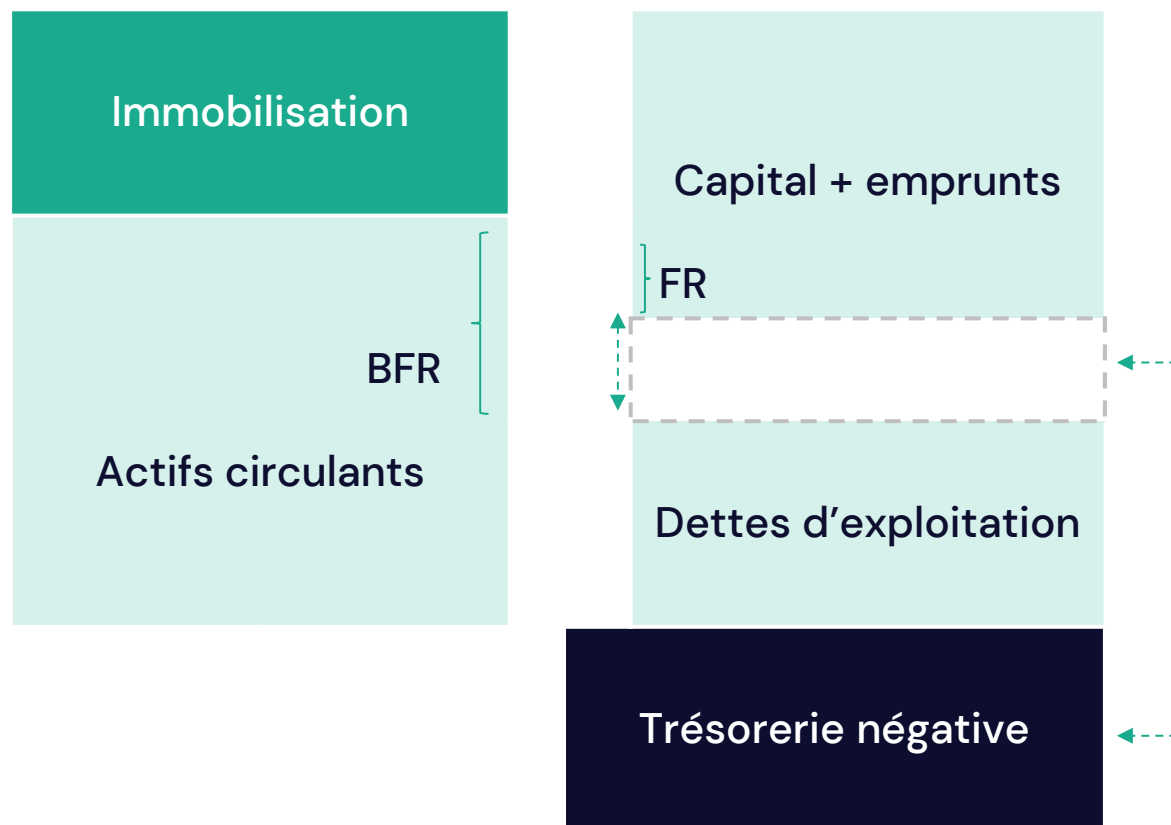
1<sup>er</sup> cas :



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

# 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-tdfc

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<br>1                 |        | Amortissements, provisions<br>2                  |        | Net<br>3                      |  |
| Capital souscrit non appelé (I) |                                 | AA                        |        |  |        |                               |  |
| ACTIF IMMOBILISE *              | IMMOBILISATIONS INCORPORELLES   | AB                        |        | AC   |        |                               |  |
|                                 |                                 | CX                        |        | CQ   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AF                        |        | AG   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AH                        | 345000 | AI   |        | 345000                        |  |
|                                 |                                 | AJ                        |        | AK   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AL                        |        | AM   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AN                        |        | AO   |        |                               |  |
|                                 | IMMOBILISATIONS CORPORELLES     | AP                        |        | AQ   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AR                        |        | AS   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AT                        | 13956  | AU   | 8929   | 5026                          |  |
|                                 |                                 | AV                        |        | AW   |        |                               |  |
|                                 |                                 | AX                        |        | AY   |        |                               |  |
|                                 |                                 | CS                        |        | CT   |        |                               |  |
|                                 |                                 | CU                        |        | CV   |        |                               |  |
|                                 | IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (2) | BB                        |        | BC   |        |                               |  |
| BD                              |                                 |                           | BE     |  |        |                               |  |
| BF                              |                                 |                           | BG     |  |        |                               |  |
| BH                              |                                 | 2250                      | BI     |  | 2250   |                               |  |
| BK                              |                                 | 361206                    |        | 8929   | 352276 |                               |  |
| TOTAL (II)                      |                                 | BJ                        |        | BK   |        |                               |  |

# Cas pratique : calcul du FDR

edi-tdfc

②

BILAN — PASSIF avant répartition

DGFIP N° 2051

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| Désignation de l'entreprise <u>SELARL Pharmacie Chatenay</u> |  | Néant <input type="checkbox"/> * |
|  |  | Exercice N <u>30092017</u>       |
| CAPITAUX PROPRES   | Capital social ou individuel (1)* (Dont versé :..... <u>60000</u> ..)  | DA 60000                         |
|  | Primes d'émission, de fusion, d'apport, .....  | DB                               |
|  | Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EK</span> )  | DC                               |
|  | Réserve légale (3)   | DD 3790                          |
|  | Réserves statutaires ou contractuelles   | DE                               |
|  | Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">B1</span> ) | DF                               |
|  | Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants * <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EJ</span> )   | 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 (II)</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 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EI</span> )                          | DV 105                           |
|  |  |                                  |

## Cas pratique : calcul du FDR

| ACTIF                                      | PASSIF                        |
|--|-------------------------------|
| Immobilisations incorporelles<br>= 345 000 | Capitaux propres<br>= 192 483 |
| Immobilisations corporelles<br>= 5 026     |                               |
| Immobilisations financières<br>= 2 250     | Emprunts<br>= 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  |
|                 | 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<br>(dont actions propres :.....) | CD |        | CE |        |
|                 |          | Disponibilités   | CF | 12389  | CG | 12389  |
|                 |          | 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 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">EI</span> ) | 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<br>= 92 957                            | BFR<br>= 63 889                   |
| Créances<br>= 32 007 ( <i>y compris CCA</i> ) | Dettes d'exploitation<br>= 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 |        |
|                 |             | En cours de production de services                               | BP |        | BQ |        |
|                 |             | Produits intermédiaires et finis                                 | BR |        | BS |        |
|                 |             | Marchandises   | BT | 92957  | BU | 92957  |
|                 | 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<br>(dont actions propres :.....) | CD |        | CE |        |
|                 |             | Disponibilités   | CF | 12389  | CG | 12389  |
|                 |             | Charges constatées d'avance (3)*                                 | CH | 1864   | CI | 1864   |
|                 | TOTAL (III) |  | CJ | 137355 | CK | 137355 |

# Analyse de la structure financière des officines



# Fonds de roulement

|      | Fonds de roulement<br>en valeur (K€) | Couverture financements stables /<br>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<br>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

## PRODUITS

- / Ventes de marchandises (CA)
- / Autres produits

## CHARGES

- / Achats de marchandises
- / Achats et Services extérieurs
- / Personnel
- / Frais financiers
- / Résultat bénéficiaire

# 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

$$= \text{CAF}$$



# 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"/> * |        |
|--|--|--|---------------------------|--|----------------------------------|--------|
|  |  |  |                           |  | Exercice N                       |        |
| PRODUITS<br>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<br>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   |
| 4 — RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII — VIII)                         |  |  |                           |  | HI                               | -1382  |
| Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)  |  |  |                           |  | HJ                               |        |
| Impôts sur les bénéfices * (X)                                 |  |  |                           |  | HK                               | 5675   |
| TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)                         |  |  |                           |  | HL                               | 750574 |
| TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)               |  |  |                           |  | HM                               | 716513 |
| 5 — BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits — total des charges) |  |  |                           |  | HN                               | 34060  |



# Cas pratique : calcul de la CAF

edi-tdfc

③

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

DGFIP N° 2052

|   |  |  |        |  |       |                          |        |
|---|--|--|--------|--|-------|--------------------------|--------|
| Désignation de l'entreprise : SELARL Pharmacie Chatenay |  |  |        |  | Néant | <input type="checkbox"/> | *      |
|   |  | Exercice N   |        |  |       |                          |        |
|   |  | France   |        | Exportations et livraisons intracommunautaires |       | Total                    |        |
| PRODUITS D'EXPLOITATION                                 | Ventes de marchandises *   | FA   | 698368 | FB   |       | FC                       | 698368 |
|   | Production vendue {<br>biens *<br>services *                           | FD   | 2200   | FE   |       | FF                       | 2200   |
|   |  | 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   | Sur immobilisations - 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

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

|         |     |   |    |       |  |  |    |  |
|---------|-----|---|----|-------|--|--|----|--|
| RENVOIS | (1) | Emprunts souscrits en cours d'exercice  | VJ |       | (2)  | Montant des divers emprunts et dettes contractés auprès des associés personnes physiques | VL |  |
|         |     | 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 :

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

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 Defense  
06 01 07 52 15  
[eleroy@rydge.fr](mailto:eleroy@rydge.fr)



# RYDGE Conseil vous accompagne dans vos différents projets professionnels.

**RYDGE**  
ACADÉMIE

**RYDGE**  
AVOCATS

**RYDGE**  
GESTION PRIVÉE

**Éclairer  
Entreprendre  
Réussir**

**rydge.fr**

 **RYDGE Conseil**

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.