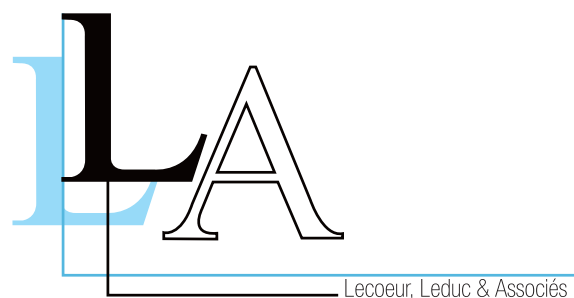




## RECEVEZ CHAQUE MOIS NOTRE BAROMÈTRE !

Un service exclusif  
proposé par notre  
cabinet pour retrouver,  
chaque mois, les  
évolutions moyennes  
des chiffres d'affaires  
des officines pour  
une meilleure  
connaissance des  
tendances du marché.

ABONNEZ-VOUS  
AU BAROMÈTRE DES  
PHARMACIES SUR  
NOTRE SITE :  
[www.llaec.fr](http://www.llaec.fr)



### 4 SITES PROCHES DE VOUS

- **PÔLE DE CAEN**

Parc Athéna - 8 rue Jane Addams  
14280 SAINT-CONTEST  
Tél. : 02 31 94 50 43

- **PÔLE DU HAVRE**

Parc de l'Estuaire - Avenue du Cantipou  
76700 HARFLEUR  
Tél. : 02 35 49 33 80

- **PÔLE DE ROUEN**

5 espace des Foudriots  
76410 SAINT-AUBIN-LÈS-ELBEUF  
Tél. : 02 32 96 94 00

- **PÔLE DU MANS**

Technopôle de l'Université - 72 avenue Olivier Messiaen  
72000 LE MANS  
Tél. : 02 43 23 00 81

**Sabrina DELAUNAY**



[sabrina.delaunay@llaec.fr](mailto:sabrina.delaunay@llaec.fr)

**Christelle LABOIS**



[christelle.labois@llaec.fr](mailto:christelle.labois@llaec.fr)

**Laëtitia LEPELLEY**



[laetitia.lepelley@llaec.fr](mailto:laetitia.lepelley@llaec.fr)

**Emmanuel DELAUBERT**



[emmanuel.delaubert@llaec.fr](mailto:emmanuel.delaubert@llaec.fr)

**Caroline SIEBERT**



[caroline.siebert@llaec.fr](mailto:caroline.siebert@llaec.fr)

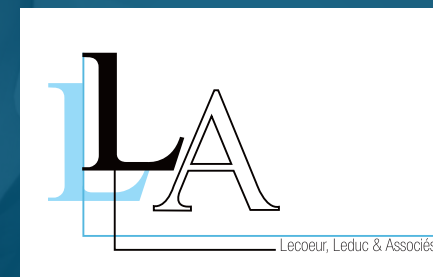
**Joël LECOEUR**



[joel.lecoeur@llaec.fr](mailto:joel.lecoeur@llaec.fr)

[www.llaec.fr](http://www.llaec.fr)

PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR :  
[www.conseil-gestion-pharmacie.com](http://www.conseil-gestion-pharmacie.com)



# STATISTIQUES RÉGIONALES DE LA PHARMACIE RÉGION NORMANDIE-MAINE

ÉDITION  
2016

SUR UN ÉCHANTILLON DE  
**364 OFFICINES**

DÉCOUVREZ LES RENDEZ-VOUS CGP



PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR :  
[www.conseil-gestion-pharmacie.com](http://www.conseil-gestion-pharmacie.com)

# / ÉDITO

LECŒUR LEDUC ET ASSOCIÉS (LLA)  
SPÉCIALISTE DANS LA  
GESTION D'OFFICINE

## 8 / ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

LA JOURNÉE  
DES  
TITULAIRES  
• 07 JUIN 2016 •



Le cabinet LECŒUR LEDUC et Associés (LLA) est depuis de nombreuses années spécialiste dans la gestion de l'officine.

L'officine vit une profonde mutation par une remise en cause de son modèle économique actuel, par une nouvelle rémunération à l'honoraire et par une réforme des remises sur le générique.

**Subi ou maîtrisé, le changement de l'officine est une réalité.** Elle doit s'adapter aux nouveaux enjeux sociétaux : maîtrise des dépenses de santé, réduction des déficits publics, mais aussi aux nouveaux modes de consommation où le consommateur ultra-connecté veut le meilleur prix pour faire face à la baisse de son pouvoir d'achat. Comme vous, nous sommes indépendants et libéraux. Dans la relation, c'est essentiel. Nous avons une conception, un état d'esprit commun avec vous, nous partageons la même philosophie : **des libéraux au service des libéraux.** Vos préoccupations, vos problématiques, nous les partageons.

Notre accompagnement quotidien auprès des 400 pharmaciens clients de notre cabinet nous conforte, chaque jour, à vous apporter un éclairage prospectif de votre métier.

Pour la 28<sup>ème</sup> année, nous vous présentons nos statistiques régionales LLA.

Analyser votre activité est la première étape indispensable et préalable à toutes formes de conseil. L'avènement des honoraires de dispensation n'est pas sans conséquence sur la présentation des comptes 2015. L'analyse de vos chiffres et ratios devient une affaire de spécialiste : **Quel poids représente l'honoraire dans votre chiffre d'affaires ? Quelle est sa contribution à la constitution de la marge ? La réforme des remises sur le générique vous est-elle favorable ?**

Parce que vous vous posez ce type de questions, nous réalisons cette plaquette statistique de la manière la plus précise et claire possible sur un échantillon régional des plus représentatifs.

Parce que vous pouvez souhaiter plus d'informations pour avancer, nous sommes à votre entière disposition pour répondre à vos interrogations.

Que cette analyse statistique vous apporte la pertinence recherchée et reste l'outil de référence régionale de votre profession.

Merci de votre confiance et bonne lecture.

LES EXPERTS-COMPTABLES LIBÉRAUX LLA  
MEMBRES DU RÉSEAU CONSEIL GESTION PHARMACIE



2 - ÉDITO

[www.llaec.fr](http://www.llaec.fr)

### TAUX D'ENDETTEMENT

	2015	2014
Dettes financières + C.A. H.T.	40,26 %	41,99 %

L'endettement financier (capital restant dû de l'emprunt) représente 40 % du chiffre d'affaires. Nous constatons un désendettement régulier de l'échantillon malgré le renouvellement des titulaires.

### FONDS DE ROULEMENT

	2015	2014	VARIATION
Capitaux propres + Dettes financières - Actif Immobilisé	184,4	173,5	+10,9

En milliers d'euros

Le niveau du fonds de roulement présage de la bonne santé financière de l'officine, il doit couvrir le besoin en fonds de roulement (décalages de trésorerie liés à l'activité). Il progresse de 10 924 euros pour atteindre 184 378 euros.

### BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

	2015	2014	VARIATION
Actif circulant - Dettes d'exploitation	25,4	19,4	+6,0

En milliers d'euros

L'activité officinale nécessite peu de besoins de trésorerie pour couvrir son cycle d'exploitation, le besoin en fonds de roulement représente 5 jours de chiffre d'affaires.

### TRÉSORERIE

	2015	2014	VARIATION
Fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement	159,0	154,1	+4,9

En milliers d'euros

Le niveau de trésorerie s'est amélioré par l'accroissement du fonds de roulement et permettra de faire face à d'éventuelles baisses de rentabilité.

### AUTONOMIE FINANCIÈRE

	2015	2014
Capitaux propres Total du bilan	0,45	0,42

En milliers d'euros

L'autonomie financière, mesurée par le niveau des capitaux propres, progresse au fur et à mesure du désendettement constaté par le remboursement de l'emprunt d'acquisition. Les capitaux propres représentent 45 % du total du bilan.

Une occasion unique pour :

- Faire un point sur l'activité économique de l'officine
- Échanger avec les experts-comptables leaders dans votre univers
- Bénéficier de conseils et d'une connaissance incomparable de votre activité
- Poser les questions et faire les choix indispensables à l'évolution de votre officine

LES JOURNÉES  
DE L'INSTALLATION  
• 15 NOVEMBRE 2016 •

CGP a créé les Journées de l'Installation afin d'accompagner tous ceux qui envisagent de faire le grand saut !

Depuis l'analyse de la situation d'une officine qui vous est présentée jusqu'aux modalités de finalisation, tous les points clés d'une installation réussie sont abordés. Financement, forme juridique, mise en relation, montage financier, assurances...

[www.llaec.fr](http://www.llaec.fr)

ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE - 15



PLUS D'INFORMATIONS. RENDEZ-VOUS SUR :  
[www.conseil-gestion-pharmacie.com](http://www.conseil-gestion-pharmacie.com)

# SOMMAIRE

<b>1. STATISTIQUES LLA</b> .....	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apport personnel</li><li>• Prix de cession en multiple de l'E.B.E.</li></ul>	
<b>2. POPULATION ÉTUDIÉE</b> .....	<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Répartition par zone géographique</li><li>• Répartition par tranche de chiffre d'affaires</li><li>• Répartition par forme juridique</li></ul>	
<b>3. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ</b> .....	<b>6 à 8</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution des ventes</li><li>• Zoom sur les prestations de services</li><li>• Coup de projecteur sur le chiffre d'affaires</li></ul>	
<b>4. ANALYSE DE LA MARGE</b> .....	<b>9</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution de la marge brute globale</li><li>• Répartition par zone géographique</li><li>• Répartition par tranche de chiffre d'affaires</li></ul>	
<b>5. LES CHARGES EXTERNES</b> .....	<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution de la part des charges externes</li><li>• Répartition par zone géographique</li><li>• Répartition par tranche de chiffre d'affaires</li></ul>	
<b>6. LES CHARGES DE PERSONNEL</b> .....	<b>11</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution de la part des charges de personnel</li><li>• Répartition par zone géographique</li><li>• Répartition par tranche de chiffre d'affaires</li></ul>	
<b>7. ANALYSE DES RENTABILITÉS</b> .....	<b>12 à 13</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'excédent brut d'exploitation</li><li>• Les soldes intermédiaires de gestion</li></ul>	
<b>8. ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE</b> .....	<b>14 à 15</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendement par intervenant à l'officine</li><li>• Stock moyen</li><li>• Vitesse de rotation du stock</li><li>• Nombre de jours d'achat couverts par le stock</li><li>• Durée des crédits clients</li><li>• Durée des dettes fournisseurs</li><li>• Taux d'endettement</li><li>• Fonds de roulement</li><li>• Besoin en fonds de roulement</li><li>• Trésorerie</li><li>• Autonomie financière</li></ul>	



# 01 / STATISTIQUES LLA 2016

ACQUISITION ET FINANCEMENT,  
LES CHIFFRES CLÉS DE TOUT UN SECTEUR

## PRIX DE CESSION ET APPORT PERSONNEL

À partir des cessions réalisées au sein de notre cabinet, nous avons réalisé une étude du niveau des prix de cession pratiqués dans la région et des apports personnels nécessaires à l'installation.

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
PRIX D'ACHAT MOYEN	1 736	1 772	1 669	1 520	1 216	1 349
APPORT PERSONNEL	278	320	369	360	280	270
%	16 %	18 %	22 %	24 %	21 %	20 %
% DU C.A. H.T.	80 %	83 %	88 %	89 %	88 %	91 %
MULTIPLE DE L'E.B.E. <sup>(1)</sup>	6,85	7,05	6,95	7,73	7,90	8,66

(1) E.B.E. retraité déduction faite de la rémunération du titulaire.

En milliers d'euros

**Le montant de l'apport personnel reste significatif pour sécuriser l'installation compte tenu du manque de visibilité économique en matière de chiffre d'affaires et de marge.**

**En 2015, l'apport personnel représente 16 % du prix d'achat moyen de l'officine.**

Le montant de l'apport personnel reste significatif pour sécuriser l'installation compte tenu du manque de visibilité économique en matière de chiffre d'affaires et de marge. Le niveau de l'apport personnel est en lien direct avec le prix payé. Plus le prix est élevé, plus l'apport doit être important.

La différence entre le prix d'acquisition et la valeur économique de l'officine mesurée par le niveau de l'Excédent Brut d'Exploitation doit être le plus souvent financée par un apport personnel supplémentaire.

Les officines de centres-villes et de centres commerciaux dégagant une rentabilité plus faible nécessitent un apport personnel plus élevé.

Nous constatons un prix d'achat moyen en 2015 de 1 736 000 euros contre 1 772 000 euros en 2014. Les cessions des officines dont le C.A. H.T. est inférieur à 1 000 000 d'euros représentent moins de 8 % des transactions 2015 et confirment une désaffection des acquéreurs pour ce type d'officine.

Le prix de cession moyen s'établit à 80 % du C.A. H.T. contre 83 % en 2014. La taille de l'officine devient un critère déterminant dans le niveau du prix de cession.

La Basse-Normandie reste la région où les prix d'acquisition sont les plus élevés. La région Maine poursuit sa correction à la baisse en terme de prix. Enfin, le marché de la transaction en Haute-Normandie reste le plus actif avec des prix de cession plus raisonnables, les vendeurs sont aujourd'hui contraints de faire des concessions pour trouver acquéreur.

## PRIX DE CESSION EN MULTIPLE DE L'E.B.E.

À partir des cessions réalisées au sein de notre cabinet, le prix d'achat moyen (1 736 000 euros) représente 6,85 fois l'Excédent Brut d'Exploitation prévisionnel de l'acquéreur déduction faite du coût du travail du titulaire calculé sur la base d'un coefficient 600 chargé.

**Le prix d'achat moyen ressort à 80 % du dernier chiffre d'affaires H.T. et 6,85 fois l'E.B.E.**

Nous assistons, une nouvelle fois, à une baisse relative du prix de cession exprimé en multiple de l'E.B.E. (6,85 contre 7,05 en 2014).

La mise en place de la nouvelle rémunération à l'honoraire et la réforme des remises sur le générique nécessitent de raisonner valeur de cession en multiple de l'E.B.E., retraité de la rémunération du titulaire.

L'acquisition de l'officine n'est plus un produit de capitalisation sans risque et doit être regardé comme l'acquisition d'un outil de travail rémunérant en premier lieu correctement son titulaire et procédant seulement ensuite au remboursement de l'emprunt.

C'est par cette approche que la profession réussira sa transmission générationnelle.

Enfin, la taille de l'officine, sa situation géographique, son environnement médical et commercial, sa rentabilité actuelle et future jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la valorisation du fonds de commerce repris.

# 02 / POPULATION ÉTUDIÉE

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON : PARTOUT EN  
RÉGION NORMANDIE-MAINE ET SUR TOUS  
TYPES D'OFFICINES

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	NOMBRE	%
ZONE RURALE	111	30,49 %
GROS BOURG	109	29,95 %
ZONE URBAINE	115	31,59 %
CENTRE COMMERCIAL	29	7,95 %
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100 %</b>

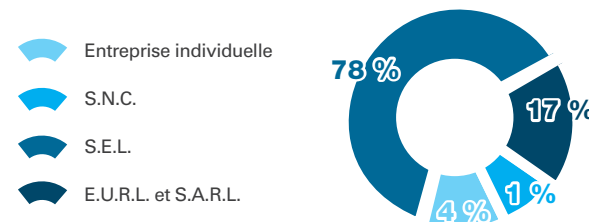
## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	NOMBRE	%
< 1 000 €	52	14,33 %
De 1 000 € à < 1 500 €	87	23,97 %
De 1 500 € à < 2 000 €	85	23,42 %
De 2 000 € à < 2 500 €	66	18,18 %
> = 2 500 €	73	20,11 %
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>	<b>100 %</b>

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR FORME JURIDIQUE

	NOMBRE	%
Entreprise individuelle	16	4,40 %
S.N.C.	4	1,10 %
S.E.L.	284	78,02 %
E.U.R.L. et S.A.R.L.	60	16,48 %
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100 %</b>



À partir d'un échantillon de 364 officines sélectionnées parmi les pharmacies clientes de notre cabinet, nous avons le plaisir de vous présenter cette nouvelle étude statistique des bilans clos en 2015.

Nous avons retenu les pharmacies dont les exercices 2015 et 2014 ont des durées de 12 mois afin de rendre les comparaisons possibles. Une ventilation a été opérée, d'une part en fonction de la situation géographique, et d'autre part en fonction du C.A. H.T. réalisé. Les structures sociétaires représentent près de 95 % de l'échantillon étudié. La fiscalité IS devient la forme majoritairement utilisée facilitant la capacité d'endettement de l'acquéreur. L'ensemble des ratios a été retraité afin de restituer les résultats de cette étude sous forme « entreprise individuelle » facilitant ainsi la lecture et les comparaisons.

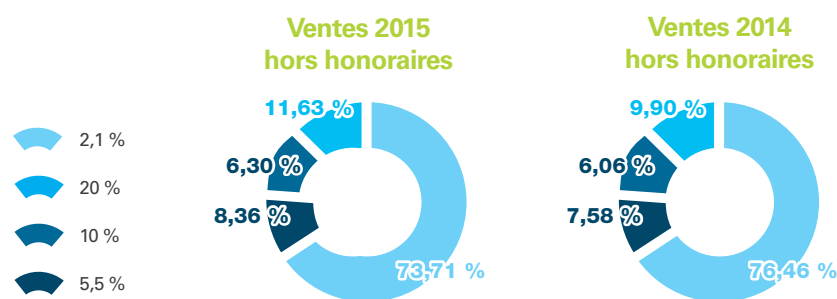
# 03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ÉVOLUTION DES VENTES

## RÉPARTITION DES VENTES

	2015	2014	VARIATION (%)
Ventes H.T.	1 773,4 €	1 920,3 €	-7,65 %
2,1 <sup>(1)</sup> %	1 307,2 €	1 468,3 €	-10,97 %
5,5 %	148,2 €	145,5 €	+1,86 %
10 %	111,8 €	116,4 €	-3,95 %
20 %	206,2 €	190,1 €	+8,47 %
<sup>(1)</sup> Hors honoraires de dispensation	135,2 €		

En milliers d'euros



## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (HONO. DE DISPENSATION COMPRIS)

ÉVOLUTION	< -5 %	-5 à 0 %	0 à 5 %	> 5 %
	16,30 %	40,00 %	29,00 %	14,70 %



**Le nouveau mode de rémunération à l'honoraire n'est pas sans perturber la présentation des comptes 2015.**

En effet, bien que facturé lors de la délivrance de chaque boîte de médicament, l'honoraire de dispensation est une prestation de service du pharmacien à son client et doit être enregistré comme telle en comptabilité. Afin de rendre la comparaison possible par rapport à 2014, il conviendra d'analyser les évolutions de chiffre d'affaires en y intégrant les prestations de services. L'analyse de l'activité par taux de TVA **représentée par les seules ventes** montre une baisse significative de la part à 2,1 % (médicaments remboursables) (-10,97 %) consécutive à la baisse des prix (indice INSEE - 3,88 %) et la mise en place de l'honoraire de dispensation. Les autres secteurs de l'activité officinale enregistrent une belle progression (+ 1,86 % pour le 5,5 %, + 8,47 % pour les LPPR et la parapharmacie) à l'exception du marché de l'OTC qui enregistre un recul de 3,95 %. Les hausses successives de TVA non répercutées par les pharmaciens et les nouvelles formes de concurrence sur ce secteur (Internet) ont eu un impact direct sur cette activité avec une politique de prix plus agressive non compensée par le volume.

# 03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ZOOM SUR LES PRESTATIONS DE SERVICES

## ÉVOLUTION DES PRESTATIONS DE SERVICES

	2015 (%)		2014 (%)		VARIATION (%)	
VENTES H.T.	1 773,4	90,13 %	1 920,3	96,22 %	-146,9	-7,65 %
PRESTATIONS DE SERVICES	59,1	3,00 %	75,4	3,78 %	-16,3	-21,62 %
HONORAIRES DE DISPENSATION	135,2	6,87 %			+135,2	NS
VENTES + PRESTATIONS	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,40 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015 (%)		2014 (%)		VARIATION (%)	
ZONE RURALE	62,9	3,53 %	77,1	4,26 %	-14,2	-18,42 %
GROS BOURG	66,9	3,04 %	85,0	3,84 %	-18,1	-21,29 %
ZONE URBAINE	47,9	2,78 %	63,8	3,62 %	-15,9	-24,92 %
CENTRE COMMERCIAL	59,5	2,15 %	79,0	2,83 %	-19,5	-24,68 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015		2014		VARIATION	
< 1 000 €	25,6	3,18 %	30,5	3,64 %	-4,9	-16,07 %
De 1 000 € à < 1 500 €	36,4	2,79 %	47,2	3,49 %	-10,8	-22,88 %
De 1 500 € à < 2 000 €	52,1	2,87 %	66,8	3,59 %	-14,7	-22,01 %
De 2 000 € à < 2 500 €	72,5	3,18 %	94,4	4,02 %	-21,9	-23,20 %
>= 2 500 €	106,1	3,05 %	134,0	3,91 %	-27,9	-20,82 %

En milliers d'euros



**Les prestations de services comprennent principalement les contrats de coopération commerciale sur les génériques et, dans une moindre mesure, la prime à la performance sur le générique et les indemnités de garde.**

Il convient d'y intégrer les honoraires de dispensation qui représentent pour notre officine moyenne 135 154 euros soit 6,87 % du C.A.H.T. total (prestations comprises). Le changement de mode de rémunération du générique par le plafonnement des remises dites « avant » à 40 % en lieu et place des contrats de coopération commerciale perturbe à nouveau la présentation des comptes 2015. Ces prestations (hors honoraires de dispensation) ont chuté de près de 22 % en 2015. Les exercices 2015 ont vu le versement du solde des prestations dues sur les achats de génériques 2014 cumulé avec l'application sur le même exercice des remises déduites sur factures à compter d'octobre 2014. Elles devraient donc encore diminuer en 2016 dans des proportions similaires à 2015 (-16 000 euros pour notre pharmacie moyenne). Enfin, les remises perçues directement sur facture sécurisent juridiquement la rémunération sur générique (contrôles de la DIRECCTE) et rééquilibrent les niveaux de rémunération entre les petites officines et les plus grosses puisque applicables sur chaque molécule et non plus, sur les seuls volumes.

# 03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

COUP DE PROJECTEUR SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015	2014	VARIATION	
Chiffre d'affaires H.T. (Ventes + prestations)	1 967,7	1 995,7	-28,0	-1,4 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015	2014	VARIATION (%)	
ZONE RURALE	1 779,8	1 810,2	-30,4	-1,68 %
GROS BOURG	2 202,3	2 214,7	-12,4	-0,56 %
ZONE URBAINE	1 724,6	1 763,9	-39,3	-2,23 %
CENTRE COMMERCIAL	2 762,2	2 794,7	-32,5	-1,16 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015	2014	VARIATION	
< 1 000 €	805,1	838,3	-33,2	-3,96 %
De 1 000 € à < 1 500 €	1 305,1	1 354,0	-48,9	-3,61 %
De 1 500 € à < 2 000 €	1 817,4	1 859,0	-41,6	-2,24 %
De 2 000 € à < 2 500 €	2 277,5	2 346,5	-69,0	-2,94 %
>= 2 500 €	3 481,4	3 428,3	+53,1	+1,55 %

En milliers d'euros



Afin de rendre la comparaison pertinente par rapport à 2014, le chiffre d'affaires doit dorénavant intégrer les prestations de services puisqu'elles incluent les honoraires de dispensation.

L'évolution 2015 s'établit à -0,61 % par rapport à 2014 (**hors contrats de coopération commerciale sur le générique**). Cette évolution est une belle performance par rapport à l'indice INSEE du prix des médicaments remboursables (-3,88 %). Les honoraires de dispensation semblent jouer leur rôle d'amortisseur. Comme les années précédentes, nous constatons de fortes disparités d'une pharmacie à une autre. Seules les officines réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2 500 000 euros ont vu une évolution positive de leur activité. Les officines en centre-ville ont le plus souffert en terme de chiffre d'affaires alors que les officines de gros bourg ont le mieux résisté. Enfin, les petites officines restent les plus vulnérables face aux mesures gouvernementales de maîtrise de dépenses de santé. Les écarts continuent de s'accroître entre les officines en fonction principalement de la taille et de l'environnement médical et commercial.

# 04 / ANALYSE DE LA MARGE

FACTEUR CLÉ DU SUCCÈS POUR LEQUEL IL FAUT ADAPTER SON ACTIVITÉ

## ÉVOLUTION DE LA MARGE BRUTE GLOBALE

	2015		2014		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,40 %
Marge brute globale	636,2	32,33 %	638,5	31,99 %	-2,3	-0,36 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015		2014		VARIATION	
ZONE RURALE	588,3	33,06 %	584,2	32,27 %	+4,1	+0,70 %
GROS BOURG	706,1	32,06 %	708,8	32,00 %	-2,7	-0,38 %
ZONE URBAINE	553,7	32,11 %	560,5	31,78 %	-6,8	-1,21 %
CENTRE COMMERCIAL	882,2	31,94 %	888,8	31,80 %	-6,6	-0,74 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015		2014		VARIATION	
< 1 000 €	260,6	32,37 %	258,5	30,83 %	+2,1	+0,81 %
De 1 000 € à < 1 500 €	416,1	31,88 %	425,8	31,45 %	-9,7	-2,28 %
De 1 500 € à < 2 000 €	583,2	32,09 %	587,8	31,62 %	-4,6	-0,78 %
De 2 000 € à < 2 500 €	753,4	33,08 %	763,2	32,52 %	-9,8	-1,28 %
>= 2 500 €	1 122,4	32,24 %	1 109,3	32,36 %	+13,1	+1,18 %

En milliers d'euros



La marge brute globale (intégrant les prestations de services) s'établit pour 2015 à 636 242 euros (32,33 % du C.A. H.T.) contre 638 455 euros (31,99 % du C.A. H.T.) en 2014. Nous constatons une quasi-stabilité de la marge brute en valeur.

Elle doit être toutefois pondérée par le cumul du solde des contrats de coopération commerciale de 2014 et l'application des remises sur factures à compter du mois d'octobre 2014. Cette « double rémunération » peut être estimée à environ 16 000 euros pour notre officine moyenne. Les honoraires de dispensation jouent leur rôle d'amortisseur mais ne compensent pas totalement la baisse des prix du médicament remboursable. Ils contribuent, toutefois, à hauteur de 30 % de la marge sur le médicament remboursable et représentent 21 % de la marge brute globale des officines toutes activités confondues. Les officines en milieu rural, les petites officines (inférieur à 1 000 000 d'euros) et les plus grosses (plus de 2 500 000 euros) ont vu une évolution positive de leur marge en valeur. Le pharmacien titulaire doit aujourd'hui suivre de façon régulière l'évolution de sa marge en valeur et non plus, son seul chiffre d'affaires. La mise en place d'un tableau de bord de suivi de marge devient une nécessité absolue pour suivre les impacts de l'augmentation des honoraires de dispensation, la rémunération des achats génériques et ainsi faciliter le pilotage de son officine.

# 05 / LES CHARGES EXTERNES

UN POIDS FINANCIER RELATIF QUI VARIE SUIVANT LE TYPE D'IMPLANTATION

## ÉVOLUTION DE LA PART DES CHARGES EXTERNES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,40 %
Charges externes	94,0	4,78 %	92,1	4,61 %	+1,9	+2,06 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	79,2	4,45 %	76,7	4,24 %	+2,5	+3,26 %
GROS BOURG	96,3	4,37 %	94,7	4,28 %	+1,6	+1,69 %
ZONE URBAINE	89,7	5,20 %	89,2	5,06 %	+0,5	+0,56 %
CENTRE COMMERCIAL	158,1	5,72 %	151,9	5,44 %	+6,2	+4,08 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	54,7	6,79 %	55,7	6,64 %	-1,0	-1,80 %
De 1 000 € à < 1 500 €	66,5	5,10 %	67,0	4,95 %	-0,5	-0,75 %
De 1 500 € à < 2 000 €	88,1	4,85 %	86,1	4,63 %	+2,0	+2,32 %
De 2 000 € à < 2 500 €	98,0	4,30 %	98,5	4,20 %	-0,5	-0,51 %
>= 2 500 €	157,9	4,54 %	149,0	4,35 %	+8,9	+5,97 %

En milliers d'euros



Sous cette rubrique figure l'ensemble des fournitures non destinées à la revente et des prestations assurées par des tiers extérieurs.

Nous constatons une importance relative de ces frais de structure en fonction de la taille de l'officine (économie d'échelle). Les pharmacies de centres commerciaux et de centres-villes ont un ratio plus important, consécutif à un loyer plus élevé. L'automatisation du stockage et de la délivrance (robot, automate, PDA) financée le plus souvent par de la location financière et du leasing contribue à l'augmentation de ce poste.

**COMMENT RÉDUIRE LE POIDS DES CHARGES ?  
COMMENT MUTUALISER CERTAINS POSTES ?  
LESQUELS ? EXTERNALISER CERTAINS ?  
QUELS SONT LES FOYERS D'OPTIMISATION ?**

# 06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

UN POIDS FINANCIER BIEN MAÎTRISÉ

## ÉVOLUTION DE LA PART DES CHARGES DE PERSONNEL DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,40 %
Charges de personnel	211,0	10,72 %	208,7	10,46 %	+2,3	+1,10 %
Cotisations sociales TNS	43,4	2,21 %	45,1	2,26 %	-1,7	-3,77 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	180,8	10,16 %	179,6	9,92 %	+1,2	+0,67 %
GROS BOURG	229,1	10,40 %	225,2	10,17 %	+3,9	+1,73 %
ZONE URBAINE	189,3	10,98 %	187,2	10,61 %	+2,1	+1,12 %
CENTRE COMMERCIAL	343,9	12,45 %	341,9	12,23 %	+2,0	+0,58 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	74,2	9,22 %	73,2	8,73 %	+1,0	+1,37 %
De 1 000 € à < 1 500 €	126,3	9,68 %	130,4	9,63 %	-4,1	-3,14 %
De 1 500 € à < 2 000 €	192,4	10,59 %	196,1	10,55 %	-3,7	-1,89 %
De 2 000 € à < 2 500 €	245,6	10,78 %	240,9	10,27 %	+4,7	+1,95 %
>= 2 500 €	400,0	11,49 %	384,0	11,20 %	+16,0	+4,17 %

En milliers d'euros



Les frais de personnel incluent les salaires bruts et les charges patronales correspondantes. Sont exclues les rémunérations et cotisations sociales du pharmacien titulaire.

Cette année les frais de personnel représentent 10,73 % du C.A.H.T. contre 10,46 % en 2014. Ils progressent de 1,13 % et démontrent une relative maîtrise de ce poste aidée par la mise en place du CICE. Les officines entre 1 et 2 000 000 d'euros ont maîtrisé ce poste mais le plus souvent au détriment de la qualité de vie du titulaire (réduction de la période de remplacement). Les officines de centres commerciaux conservent un ratio plus élevé afin de répondre à une plus large amplitude d'horaires d'ouverture. La mise en place de nouveaux services aura vraisemblablement un impact à l'avenir sur la masse salariale. Les cotisations sociales TNS du pharmacien titulaire représentent 2,21 % du C.A.H.T. Après une forte augmentation en 2014 consécutivement à un changement de base taxable, elles se maintiennent en 2015.

**QUELS SONT LES SECRETS D'UN MANAGEMENT RÉUSSI ?  
FAITES APPEL À UN EXPERT POUR MAÎTRISER VOS CHARGES DE PERSONNEL.**

# 07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION, CLÉ DE LA RÉUSSITE ET DE LA SÉRÉNITÉ

## E.B.E. – ÉVOLUTION ENTRE 2014 ET 2015

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,40 %
Excédent brut d'exploitation	280,3	14,25 %	282,8	14,17 %	-2,5	-0,88 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	276,1	15,51 %	274,4	15,16 %	+1,7	+0,62 %
GROS BOURG	321,8	14,61 %	325,9	14,72 %	-4,1	-1,26 %
ZONE URBAINE	232,1	13,46 %	236,5	13,40 %	-4,4	-1,86 %
CENTRE COMMERCIAL	330,6	11,97 %	335,9	12,02 %	-5,3	-1,58 %

En milliers d'euros

## RÉPARTITION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	102,1	12,68 %	100,1	11,94 %	+2,0	+2,00 %
De 1 000 € à < 1 500 €	183,7	14,07 %	185,7	13,81 %	-2,0	-1,08 %
De 1 500 € à < 2 000 €	257,5	14,17 %	256,6	13,81 %	+0,9	+0,35 %
De 2 000 € à < 2 500 €	349,0	15,32 %	354,7	15,12 %	-5,7	-1,61 %
>= 2 500 €	487,1	13,99 %	494,6	14,43 %	-7,5	-1,52 %

En milliers d'euros



L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est l'indicateur de gestion le plus important et le plus significatif pour mesurer la rentabilité nette d'une officine.

En effet, il prend en compte toutes les charges inhérentes à l'activité proprement dite, exception faite, d'une part des charges financières (liées directement à la « surface financière » du pharmacien ou à son ancienneté dans son installation), d'autre part des dotations aux amortissements et aux provisions (dépendant des choix fiscaux et des décisions d'investissement du titulaire). Son montant constitue la ressource d'exploitation qui doit permettre : de rémunérer le titulaire, de rembourser les emprunts engagés, de payer la fiscalité sur le bénéfice, enfin d'améliorer le cas échéant le niveau de trésorerie. Il ressort à 280 262 euros (14,24 % du C.A. H.T.) contre 282 779 euros (14,17 % du C.A. H.T.) en 2014. L'E.B.E. a diminué en moyenne de 2 517 euros, soit une baisse de 0,89 % pour notre officine moyenne. Cette baisse doit être tempérée par l'évolution constatée l'année passée +4 700 euros. Il faut garder à l'esprit que le niveau de l'EBE est étroitement lié à l'existence des contrats de coopération commerciale sur le générique. L'absence de « double rémunération » constatée lors de l'analyse de la marge brute aura une incidence sur le niveau de l'E.B.E. futur à moins que l'augmentation de l'honoraire à 1 euro ne la compense...

# 07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION : OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ?

	2015		2014		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires H.T.	1 967,7	100 %	1 995,7	100 %	-28,0	-1,4 %
Vente H.T.	1 773,4	90,13 %	1 920,3	96,22 %	-146,9	-7,65 %
Marge commerciale s/ ventes	441,9	24,92 %	563,0	29,32 %	-121,1	-21,51 %
Autres prestations de services	59,1	3,00 %	75,4	3,78 %	-16,3	-21,62 %
Honoraires de dispensation	135,2	6,87 %			+135,2	NS
Marge Brute Globale	636,2	32,33 %	638,4	31,99 %	-2,2	-0,34 %
Charges externes	94,0	4,78 %	92,1	4,61 %	+1,9	+2,06 %
Valeur Ajoutée	542,2	27,56 %	546,3	27,37 %	-4,1	-0,75 %
Impôts et taxes	7,6	0,39 %	9,8	0,49 %	-2,2	-22,45 %
Frais de personnel	211,0	10,72 %	208,7	10,46 %	+2,3	+1,1 %
Cotisations TNS	43,4	2,21 %	45,1	2,26 %	-1,7	-3,77 %
Excédent Brut d'Exploitation	280,2	14,24 %	282,8	14,17 %	-2,6	-0,92 %
Transfert charges / Autres produits	5,5	0,28 %	5,3	0,27 %	+0,2	+3,77 %
Dotations aux amortissements	21,5	1,09 %	22,6	1,13 %	-1,1	-4,87 %
Résultat financier	-24,0	-1,22 %	-26,2	-1,31 %	-2,2	-8,4 %
Résultat exceptionnel	-2,1	-0,11 %	-3,8	-0,19 %	-1,7	-44,74 %
Résultat retraité Entreprise Individuelle	238,1	12,1 %	235,4	11,80 %	+2,7	+1,15 %

En milliers d'euros



Au vu de cette synthèse, la nouvelle rémunération à l'honoraire de dispensation n'est pas sans conséquence sur la présentation des comptes 2015. L'économie officinale reste toujours dépendante du générique.

La mise en place de l'honoraire n'a pas complètement compensé la baisse des prix des médicaments remboursables. La marge brute globale se maintient de façon artificielle par le versement en 2015 du solde 2014 des contrats de coopération commerciale sur le générique. Plus de 56 % des officines composant l'échantillon ont connu une baisse de leur activité, une augmentation des frais généraux et des frais de personnel. Cela se traduit cette année par une baisse de l'E.B.E. (-0,89 %). Le résultat net ressort à 238 214 euros (12,11 % du C.A. H.T.) contre 235 359 euros (11,79 % du C.A. H.T.) en 2014. Ce ratio démontre une nouvelle fois que l'activité officinale reste attractive. Les difficultés économiques de certains pharmaciens restent liées au niveau d'endettement consécutif au prix payé lors de l'acquisition de l'officine. Le désendettement est rendu plus difficile en période de déflation.



# 08 / ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

QUELQUES RATIOS VALENT MIEUX QU'UN LONG DISCOURS

## RENDEMENT PAR INTERVENANT À L'OFFICINE

	2015	2014
C.A. T.T.C. ÷ E.T.P.	287,2	288,6

En milliers d'euros

La productivité s'est maintenue malgré la baisse d'activité. Le chiffre d'affaires réalisé par chaque personne au comptoir s'élève en 2015 à 287 238 euros et est stable par rapport à l'an dernier.

## STOCK MOYEN

	2015	2014
Stock initial + Stock final ÷ 2	165,3	165,3
	8,66 %	8,61 %

En milliers d'euros

## VITESSE DE ROTATION DU STOCK (EN NOMBRE DE FOIS)

	2015	2014
Coût d'achat des marchandises vendues ÷ Stock moyen	8,05	8,21

En milliers d'euros

## NOMBRE DE JOURS D'ACHAT COUVERT PAR LE STOCK

	2015	2014
360 jours ÷ Vitesse de rotation	45,34 jours	44,46 jours

La durée d'écoulement du stock s'élève à 45 jours d'achats et reste stable.

## DURÉE DU CRÉDIT CLIENTS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2015	2014
Créances clients × 360 jours	39,0	39,8
÷ C.A. T.T.C.	7 jours	7 jours

En milliers d'euros

Le délai moyen de l'encours client (tiers payant) représente 7 jours de chiffre d'affaires.

## DURÉE DU CRÉDIT FOURNISSEURS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2015	2014
Dettes fournisseurs × 360 jours	148,5	151,6
÷ Achat de marchandises T.T.C.	39 jours	39 jours

En milliers d'euros

L'encours fournisseurs est de 39 jours d'achat et couvre le financement du stock dans sa quasi-totalité.

