



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



EXPERTS - COMPTABLES

4 SITES PROCHES DE VOUS

- **LLA CAEN**
Parc Athéna - 8 rue Jane Addams
14280 SAINT-CONTEST
Tél. : 02 31 94 50 43
- **LLA LE HAVRE**
Parc de l'Estuaire - Avenue du Cantipou
76700 HARFLEUR
Tél. : 02 35 49 33 80
- **LLA ROUEN**
5 espace des Foudriots
76410 SAINT-AUBIN-LÈS-ELBEUF
Tél. : 02 32 96 94 00
- **LLA LE MANS**
Technopôle de l'Université - 72 avenue Olivier Messiaen
72000 LE MANS
Tél. : 02 43 23 00 81

Sabrina DELAUNAY



sabrina.delaunay@llaec.fr

Christelle LABOIS



christelle.labois@llaec.fr

Laëtitia LEPELLEY



laetitia.lepelley@llaec.fr

Emmanuel DELAUBERT



emmanuel.delaubert@llaec.fr

Caroline SIEBERT



caroline.siebert@llaec.fr

Joël LECOEUR



joel.lecoeur@llaec.fr

www.llaec.fr



STATISTIQUES RÉGIONALES DE LA PHARMACIE RÉGION NORMANDIE-MAINE

ÉDITION
2017

SUR UN ÉCHANTILLON DE
382 OFFICINES

DÉCOUVREZ LES RENDEZ-VOUS CGP



PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR :
www.conseil-gestion-pharmacie.com

PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR :
www.conseil-gestion-pharmacie.com



Depuis près de 20 ans, notre société d'expertise-comptable vous accompagne au quotidien dans la gestion de votre officine et partage avec vous vos préoccupations, vos problématiques...

Comme vous, nous sommes indépendants et libéraux. Dans notre 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.**

L'officine est un métier à la fois pétri de tradition et porteur d'avenir pour qui sait se remettre en question, analyser objectivement les changements et s'adapter.

L'exploitation est aujourd'hui différente, le mode de rémunération change, le métier se réinvente.

L'avènement des honoraires de dispensation et plus généralement la valorisation des services ne seront pas sans conséquence dans l'approche économique de votre outil de travail tant en termes de rentabilité que de valorisation.

L'analyse de votre activité devient une affaire de spécialiste.

Notre accompagnement quotidien auprès des 430 pharmaciens clients de notre société nous conforte, chaque jour, à vous apporter un éclairage prospectif de votre métier.

Parce que vous souhaitez analyser sereinement votre activité, nous réalisons cette plaquette statistiques de la manière la plus précise et claire possible sur un échantillon régional des plus représentatifs de 382 officines clientes de LLA.

Parce que vous croyez en l'avenir, nous sommes à votre entière disposition pour vous accompagner à relever ce défi.

Bonne lecture de cette analyse statistique, qu'elle vous apporte toute la pertinence recherchée et demeure 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

Cette étude est réalisée sur un échantillon de **382 officines clientes de LLA.**

TAUX D'ENDETTEMENT

	2016	2015
Dettes financières ⊕ C.A. H.T.	38,88 %	41,48 %

L'endettement financier (capital restant dû de l'emprunt) représente 38 % du chiffre d'affaires. Nous constatons un désendettement régulier de l'échantillon malgré le renouvellement des titulaires.

FONDS DE ROULEMENT

	2016	2015	VARIATION
Capitaux propres ⊖ Dettes financières ⊖ Actif Immobilisé	206,8	188,8	+17,9

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 17 950 euros pour atteindre 206 789 euros.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

	2016	2015	VARIATION
Actif circulant ⊖ Dettes d'exploitation	34,3	28,7	+5,6

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 6 jours de chiffre d'affaires et progresse de 5 584 euros.

TRÉSORERIE

	2016	2015	VARIATION
Fonds de roulement ⊖ Besoin en fonds de roulement	172,5	160,1	+12,4

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

	2016	2015
Capitaux propres ⊕ Total du bilan	0,48	0,45

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 48 % 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**

• 14 NOVEMBRE 2017 •

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...

S O M M A I R E

1. STATISTIQUES LLA 4

- Prix de cession et apport personnel
- Prix de cession en multiple de l'E.B.E.

2. POPULATION ÉTUDIÉE 5

- Répartition par zones géographiques
- Répartition par tranches de chiffre d'affaires
- Répartition par formes juridiques

3. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ 6 à 9

- Évolution des ventes
- Honoraires de dispensation
- Prestations de services
- Chiffre d'affaires

4. ANALYSE DE LA MARGE 10

- Évolution de la marge brute globale
- Répartition par zones géographiques
- Répartition par tranches de chiffre d'affaires

5. LES CHARGES EXTERNES 11 à 12

- Charges externes
- Loyer

6. LES CHARGES DE PERSONNEL 13 à 15

- Frais de personnel
- Rémunération du pharmacien titulaire
- Cotisations TNS

7. ANALYSE DES RENTABILITÉS 16 à 17

- Excédent brut d'exploitation
- Soldes intermédiaires de gestion

8. ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE 18 à 19

- Rendement par intervenant à l'officine
- Stock moyen
- Vitesse de rotation du stock
- Nombre de jours d'achats couverts par le stock
- Durée du crédit clients
- Durée du crédit fournisseurs
- Taux d'endettement
- Fonds de roulement
- Besoin en fonds de roulement
- Trésorerie
- Autonomie financière

01 / STATISTIQUES LLA 2017

ACQUISITION ET FINANCEMENT,
LES CHIFFRES CLÉS DE TOUT UN SECTEUR

02 / POPULATION ÉTUDIÉE

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

PRIX DE CESSION ET APPORT PERSONNEL

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

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
PRIX D'ACHAT MOYEN	1 508	1 736	1 772	1 669	1 520	1 216
APPORT PERSONNEL	243	278	320	369	360	280
%	16 %	16 %	18 %	22 %	24 %	21 %
% DU C.A. H.T.	77 %	80 %	83 %	88 %	89 %	88 %
MULTIPLE DE L'E.B.E. ⁽¹⁾	6,60	6,85	7,05	6,95	7,73	7,90

(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 2016, 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. Toutefois, l'acquisition des parts sociales, qui représente plus de 50 % des cessions réalisées chez LLA, permet le plus souvent de disposer d'un apport personnel plus limité facilité par la mise en place de SPFPL.

Nous constatons, pour 2016, un prix d'achat moyen de 1 508 000 euros contre 1 736 000 euros en 2015 avec, comme les années passées, une désaffection des acquéreurs pour les officines dont le C.A.H.T. est inférieur à 1 000 000 d'euros. Elles représentent seulement 5 % des transactions réalisées en 2016.

Le prix de cession moyen s'établit à 77 % du C.A.H.T. contre 80 % en 2015.

La taille de l'officine devient un critère déterminant dans le niveau du prix de cession, les officines de moins de 1 000 000 d'euros se sont négociées à 51 % du C.A.H.T. alors que celles de plus de 2 000 000 d'euros se sont vendues à 84 %.

La Basse-Normandie reste la région où les prix d'acquisition sont les plus élevés et les cessions moins nombreuses. 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 un acquéreur.

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

À partir des cessions réalisées par notre société d'expertise comptable, le prix d'achat moyen (1 508 000 euros) représente 6,60 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 soit 5,25 fois avant rémunération.

Le prix d'achat moyen ressort à 1 508 000 € et représente 6,60 fois l'E.B.E. retraité.

Nous assistons une nouvelle fois à une baisse relative du prix de cession exprimé en multiple de l'EBE (6,60 contre 6,85 en 2015).

La nouvelle rémunération à l'honoraire et la réforme des remises sur le générique nécessitent de retenir un prix de cession exprimé en multiple de l'EBE déduction faite de la rémunération du titulaire.

L'acquisition de l'officine doit être regardée comme l'acquisition d'un outil de travail rémunérant en premier lieu correctement son titulaire et procédant, seulement ensuite, au paiement de l'impôt d'activité et enfin au remboursement de l'emprunt. En effet, le risque à l'installation est réel et la capitalisation devient incertaine.

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.

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	NOMBRE	%
 ZONE RURALE	120	31,36 %
 GROS BOURG	121	31,71 %
 ZONE URBAINE	114	29,97 %
 CENTRE COMMERCIAL	27	6,97 %
TOTAL	382	100 %

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

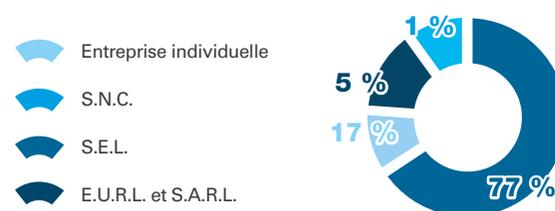
	NOMBRE	%
< 1 000 €	55	14,29 %
De 1 000 € à < 1 500 €	85	22,30 %
De 1 500 € à < 2 000 €	96	25,09 %
De 2 000 € à < 2 500 €	70	18,47 %
> = 2 500 €	76	19,86 %
TOTAL	382	100 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR FORMES JURIDIQUES

	NOMBRE	%
Entreprise individuelle	17	4,53 %
S.N.C.	5	1,31 %
S.E.L. (1)	295	77,35 %
E.U.R.L. et S.A.R.L.	65	17,07 %
TOTAL	382	100 %

(1) dont 66 détenues par une SPFPL



À partir d'un échantillon de 382 officines sélectionnées parmi les pharmacies clientes de notre société LLA Experts Comptables, nous avons le plaisir de vous présenter cette nouvelle étude statistiques des bilans clos en 2016.

Nous avons retenu les pharmacies dont les exercices 2016 et 2015 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 » en excluant les rémunérations de gérance et l'impôt sur les sociétés facilitant ainsi la lecture et les comparaisons.

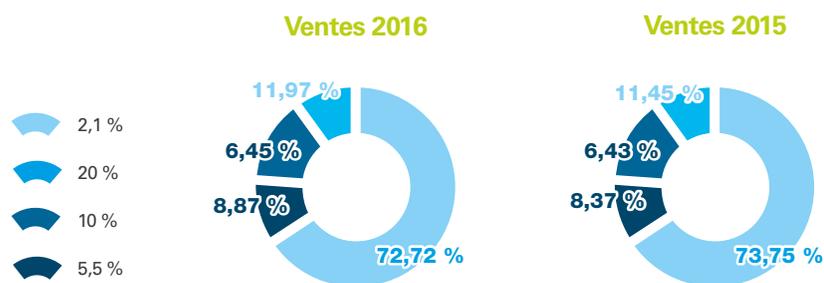
03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ÉVOLUTION DES VENTES

RÉPARTITION DES VENTES

	2016	2015	VARIATION (%)
Ventes H.T.	1 756,3 €	1 770,9 €	-0,82 %
2,1 ⁽¹⁾ %	1 277,1 €	1 306,1 €	-2,22 %
5,5 %	155,8 €	148,2 €	+5,13 %
10 %	113,2 €	113,9 €	-0,55 %
20 %	210,2 €	202,8 €	+3,65 %
⁽¹⁾ Hors honoraires de dispensation	163,7 €	134,4 €	+21,85 %

En milliers d'euros



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

ÉVOLUTION	< -5 %	-5 à 0 %	0 à 5 %	> 5 %
	20,2 %	38,0 %	32,8 %	9,1 %



Les seules ventes (hors honoraires de dispensation) ont enregistré une baisse de -0,82 % par rapport à 2015.

L'année 2016 a dû son salut, en terme de chiffre d'affaires, à la pathologie constatée au cours du dernier trimestre. L'analyse de l'activité par taux de TVA, représentée par les seules ventes, montre une nouvelle baisse de la part à 2,1 % (médicaments remboursables) de -2,22 %. Elle est à comparer à l'indice des prix à la consommation INSEE qui s'établit à fin décembre à +2,38 %. Les autres secteurs de l'activité officinale enregistrent une belle progression : +5,13 % pour le 5,5 %, dopé par le développement du marché des compléments alimentaires, +3,65 % pour le 20 % avec notamment le développement des dispositifs médicaux vendus hors prescription et enfin l'OTC, qui après deux années de forte baisse, est stable sous l'effet de l'automédication (-0,55 %). Cette tendance de l'activité semble se confirmer au cours du 1er trimestre 2017 avec de fortes disparités d'un mois sur l'autre. Plus de la moitié des officines voit toujours leur chiffre d'affaires décroître.

03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

HONORAIRES DE DISPENSATION : LES PREMIERS CHIFFRES D'UNE NOUVELLE RÉMUNÉRATION

HONORAIRES DE DISPENSATION + ROSP

	2016		2015		VARIATION (%)	
VENTES HT	1 756,3	89,68 %	1 770,9	90,55 %	-14,6	-0,82 %
HONORAIRES DE DISP + ROSP	163,7	8,36 %	134,4	6,87 %	+29,4	+21,85 %
AUTRES PRESTATIONS	38,4	1,96 %	50,5	2,58 %	-12,1	-23,99 %
VENTES + PRESTATIONS	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2016		2015		VARIATION (%)	
ZONE RURALE	145,0	8,38 %	119,8	6,96 %	+25,3	+21,11 %
GROS BOURG	183,4	8,31 %	153,4	6,93 %	+30,0	+19,54 %
ZONE URBAINE	146,5	8,37 %	121,2	7,00 %	+25,3	+20,90 %
CENTRE COMMERCIAL	206,2	7,24 %	173,8	6,17 %	+32,3	+18,60 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2016		2015		VARIATION	
< 1 000 €	68,4	8,48 %	58,6	7,01 %	+9,8	+16,65 %
De 1 000 € à < 1 500 €	108,4	8,39 %	91,6	7,11 %	+16,8	+18,31 %
De 1 500 € à < 2 000 €	148,2	8,29 %	124,6	7,00 %	+23,6	+18,95 %
De 2 000 € à < 2 500 €	186,8	8,25 %	156,7	6,97 %	+30,1	+19,21 %
>= 2 500 €	265,4	7,61 %	228,0	6,60 %	+37,4	+16,41 %

En milliers d'euros



L'évolution de l'honoraire de 0,80 euro à 1 euro à compter du 1^{er} janvier 2016 n'est pas sans incidence sur les comptes 2016.

Ainsi, ils sont passés de 134 359 euros en 2015 à 163 722 euros en 2016 soit une progression de plus de 20 % et permettent ainsi de constater une progression de l'activité (toutes prestations de services confondues) de +0,14 %. Les honoraires semblent jouer pleinement leur rôle d'amortisseur à la baisse conjuguée des prix et de la marge dégressive lissée des médicaments remboursables. Ils représentent une part significative de l'activité officinale à 8,36 %. Cette part est d'autant plus salutaire pour les officines les plus fragiles.

03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ZOOM SUR LES PRESTATIONS DE SERVICES

AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES

	2016		2015		VARIATION (%)	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
RAPPEL C.A H.T	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES	38,4	1,96 %	50,5	2,58 %	-12,1	-23,99 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION (%)	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
ZONE RURALE	38,2	2,21 %	52,3	3,04 %	-14,1	-26,94 %
GROS BOURG	44,3	2,00 %	58,0	2,62 %	-13,7	-23,68 %
ZONE URBAINE	30,2	1,72 %	41,5	2,40 %	-11,4	-27,41 %
CENTRE COMMERCIAL	47,2	1,66 %	60,1	2,13 %	-12,8	-21,26 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
< 1 000 €	12,1	1,50 %	19,2	2,29 %	-7,1	-36,93 %
De 1 000 € à < 1 500 €	20,9	1,62 %	29,6	2,30 %	-8,7	-29,53 %
De 1 500 € à < 2 000 €	33,0	1,85 %	44,7	2,51 %	-11,7	-26,18 %
De 2 000 € à < 2 500 €	43,5	1,92 %	56,1	2,50 %	-12,6	-22,48 %
>= 2 500 €	78,9	2,26 %	94,7	2,74 %	-15,8	-16,70 %

En milliers d'euros



Les prestations de services comprennent principalement les contrats de coopération commerciale sur les génériques. Comme nous le craignons l'an dernier, nous constatons une baisse significative de ces prestations ; 38 362 euros contre 50 469 euros en 2015.

En effet, les prestations figurant dans les comptes 2015 incluaient 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 facture à compter d'octobre 2014. Aussi, c'est tout naturellement qu'elles diminuent en 2016 à - 24 %. Enfin, les remises perçues directement sur facture sécurisent juridiquement la rémunération sur les génériques (contrôle 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

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Chiffre d'affaires. H.T. (Ventes + prestations)	1 958,4		1 955,7		+2,7	+0,14 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION (%)	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
ZONE RURALE	1 731,5		1 721,3		+10,2	+0,59 %
GROS BOURG	2 207,9		2 213,2		-5,2	-0,24 %
ZONE URBAINE	1 750,8		1 731,1		+19,7	+1,14 %
CENTRE COMMERCIAL	2 847,3		2 819,1		+28,1	+1,00 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
< 1 000 €	806,8		836,1		-29,3	-3,50 %
De 1 000 € à < 1 500 €	1 291,3		1 287,7		+3,6	+0,28 %
De 1 500 € à < 2 000 €	1 787,0		1 780,8		+6,2	+0,35 %
De 2 000 € à < 2 500 €	2 264,2		2 246,9		+17,4	+0,77 %
>= 2 500 €	3 488,6		3 455,8		+32,8	+0,95 %

En milliers d'euros



Le chiffre d'affaires doit dorénavant intégrer les prestations de services puisqu'elles incluent les honoraires de dispensation. L'évolution 2016 s'établit à + 0,14 % par rapport à 2015.

Cette évolution est une belle performance par rapport à l'indice INSEE du prix des médicaments remboursables (- 2,38 %). Les honoraires de dispensation semblent jouer leur rôle d'amortisseur et la part du hors vignetté a tiré vers le haut l'activité (+ 3,09 %). Comme les années précédentes, nous constatons de fortes disparités d'une pharmacie à une autre. Seules les officines dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 euros ont constaté une baisse de leur activité. Les petites officines restent les plus vulnérables face aux mesures gouvernementales de maîtrise de dépenses de santé. Les officines de gros bourg et de quartier ont le plus souffert en terme d'évolution de chiffre d'affaires alors que les officines de centre ville ont bien progressé. Le poids relatif des produits chers (PFHT > 150 euros) peut avoir un impact significatif sur l'évolution de l'activité à la hausse comme à la baisse. Enfin, 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

05 / LES CHARGES EXTERNES

MAÎTRISER L'AUGMENTATION POUR CONSERVER LA SANTÉ ÉCONOMIQUE

ÉVOLUTION DE LA MARGE BRUTE GLOBALE

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Marge brute globale	635,0	32,42 %	636,3	32,54 %	-1,4	-0,22 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	568,0	32,81 %	567,6	32,98 %	+0,4	+0,07 %
GROS BOURG	717,5	32,50 %	721,8	32,62 %	-4,4	-0,60 %
ZONE URBAINE	557,0	31,81 %	558,1	32,24 %	-1,2	-0,21 %
CENTRE COMMERCIAL	896,2	31,48 %	893,0	31,68 %	+3,2	+0,36 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	253,0	31,36 %	264,4	31,62 %	-11,4	-4,30 %
De 1 000 € à < 1 500 €	410,9	31,82 %	412,8	32,06 %	-1,9	-0,46 %
De 1 500 € à < 2 000 €	576,6	32,27 %	579,7	32,55 %	-3,1	-0,53 %
De 2 000 € à < 2 500 €	741,3	32,74 %	743,2	33,08 %	-2,0	-0,26 %
>= 2 500 €	1 136,1	32,57 %	1 127,1	32,61 %	+9,1	+0,81 %

En milliers d'euros



La marge brute globale (intégrant les prestations de services et les honoraires de dispensation) s'établit pour 2016 à 634 969 euros (32,42 % du C.A.H.T.) contre 636 349 euros (32,54 % du C.A.H.T.) en 2015, marquant un léger fléchissement de la marge brute globale en valeur (- 1 381 euros).

L'augmentation des honoraires de dispensation à 1 euro contribue grandement au maintien de la marge. Ils représentent 37 % de la marge sur le médicament remboursable et contribuent à hauteur de près de 25 % de la marge brute globale des officines, toutes activités confondues. Seules les officines dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 d'euros ont vu leur marge décrocher en valeur (- 11 380 euros). Le pharmacien titulaire se doit aujourd'hui de 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 afin de mesurer le poids des honoraires de dispensation dans la composition de sa marge, le niveau de rémunération de ses achats génériques et ainsi faciliter le pilotage de son officine.

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

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Charges Externes	96,3	4,92 %	94,3	4,82 %	+2,0	+2,08 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	79,1	4,57 %	77,0	4,48 %	+2,1	+2,71 %
GROS BOURG	101,8	4,61 %	99,0	4,47 %	+2,8	+2,84 %
ZONE URBAINE	95,2	5,44 %	92,8	5,36 %	+2,4	+2,56 %
CENTRE COMMERCIAL	161,0	5,65 %	157,3	5,58 %	+3,7	+2,34 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	55,8	6,91 %	55,2	6,60 %	+0,6	+1,06 %
De 1 000 € à < 1 500 €	68,8	5,33 %	65,8	5,11 %	+3,0	+4,52 %
De 1 500 € à < 2 000 €	89,0	4,98 %	86,7	4,87 %	+2,3	+2,67 %
De 2 000 € à < 2 500 €	98,7	4,36 %	97,8	4,35 %	+0,9	+0,88 %
>= 2 500 €	163,3	4,68 %	160,9	4,66 %	+2,4	+1,47 %

En milliers d'euros



Sous cette rubrique figure l'ensemble des fournitures non destinées à la vente 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 centre ville ont un ratio plus important consécutif à un loyer plus élevé. L'automatisation du stockage et de la délivrance (robot, automate, PDA), les évolutions informatiques aujourd'hui nécessaires sont le plus souvent financées par de la location financière et du leasing et contribuent 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 ?

05 / LES CHARGES EXTERNES

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

06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

UN POIDS FINANCIER BIEN MAÎTRISÉ !

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

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Loyer	27,4	1,40 %	27,1	1,38 %	+0,3	+1,22 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	21,7	1,25 %	21,1	1,22 %	+0,6	+2,99 %
GROS BOURG	25,8	1,17 %	26,1	1,18 %	-0,3	-1,04 %
ZONE URBAINE	28,9	1,65 %	28,1	1,62 %	+0,9	+3,03 %
CENTRE COMMERCIAL	53,9	1,89 %	54,4	1,93 %	-0,5	-0,99 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	15,1	1,88 %	16,1	1,92 %	-0,9	-5,66 %
De 1 000 € à < 1 500 €	19,5	1,51 %	19,3	1,50 %	+0,2	+0,84 %
De 1 500 € à < 2 000 €	23,9	1,34 %	24,1	1,36 %	-0,2	-1,03 %
De 2 000 € à < 2 500 €	30,2	1,34 %	28,6	1,27 %	+1,7	+5,80 %
>= 2 500 €	46,9	1,35 %	47,9	1,39 %	-1,0	-2,00 %

En milliers d'euros



Le loyer moyen ressort à 27 415 euros et représente 1,40 % du C.A.H.T, il pèse pour près d'un tiers dans le montant total des frais généraux. Nous constatons une économie d'échelle en fonction de la taille de l'officine.

Il représente 1,88 % du C.A.H.T dans les officines de moins de 1 000 000 d'euros contre 1,35 % pour celles de plus de 1 500 000 d'euros. Le loyer moyen dans les centres commerciaux s'élève à 1,89 % du C.A.H.T. Nous constatons, pour les officines de 2 à 2,5 millions, une hausse sensible de ce poste (+ 5,80 %). Une vigilance s'impose dans le cadre du renouvellement du bail lors de son échéance avec une analyse toute particulière des facteurs de commercialité propres à l'officine et de l'application de la loi PINEL sur les baux commerciaux.

POUR GARDER VOS DÉPENSES DE LOYER SOUS CONTRÔLE : TRANSFERT, REGROUPEMENT... AUTANT D'OPPORTUNITÉS POUR LA RENTABILITÉ DE VOTRE OFFICINE.

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

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Charges de personnel	213,7	10,91 %	212,0	10,84 %	+1,7	+0,78 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	177,3	10,24 %	174,8	10,16 %	+2,5	+1,41 %
GROS BOURG	239,7	10,86 %	239,4	10,82 %	+0,3	+0,13 %
ZONE URBAINE	193,8	11,07 %	191,6	11,07 %	+2,2	+1,15 %
CENTRE COMMERCIAL	344,2	12,09 %	342,4	12,14 %	+1,8	+0,54 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	73,9	9,16 %	73,9	8,84 %	-0,1	-0,09 %
De 1 000 € à < 1 500 €	133,4	10,33 %	130,3	10,12 %	+3,1	+2,34 %
De 1 500 € à < 2 000 €	190,8	10,67 %	188,4	10,58 %	+2,3	+1,23 %
De 2 000 € à < 2 500 €	241,5	10,67 %	239,5	10,66 %	+2,0	+0,85 %
>= 2 500 €	407,4	11,68 %	407,2	11,78 %	+0,2	+0,04 %

En milliers d'euros



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

Cette année, les frais de personnel représentent 10,91 % du C.A.H.T contre 10,84 % en 2015. Ils progressent de + 0,78 % et démontrent une maîtrise de ce poste aidée par l'évolution du CICE. Les officines de moins de 1 000 000 euros ont maîtrisé ce poste mais le plus souvent au détriment de la qualité de vie du pharmacien titulaire en réduisant ses périodes 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 des nouveaux services ne sera pas sans impact sur l'évolution de la masse salariale.

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

06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

FOCUS SUR LA RÉMUNÉRATION DU PHARMACIEN TITULAIRE

06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

COTISATIONS TNS : UNE CONTRAINTE FINANCIÈRE

RÉMUNÉRATION DE GÉRANCE NETTE (PAR TITULAIRE)

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	% C.A.H.T.	Montant	% C.A.H.T.	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Rémunération de gérance nette	69,1	3,53 %	72,6	3,71 %	-3,5	-4,84 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	65,8	3,80 %	70,3	4,09 %	-4,5	-6,45 %
GROS BOURG	74,5	3,37 %	79,8	3,60 %	-5,3	-6,63 %
ZONE URBAINE	65,3	3,73 %	65,7	3,79 %	-0,4	-0,61 %
CENTRE COMMERCIAL	76,1	2,67 %	80,4	2,85 %	-4,3	-5,33 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	30,0	3,72 %	31,5	3,77 %	-1,5	-4,73 %
De 1 000 € à < 1 500 €	51,0	3,95 %	49,1	3,81 %	+1,9	+3,81 %
De 1 500 € à < 2 000 €	70,4	3,94 %	73,1	4,10 %	-2,7	-3,68 %
De 2 000 € à < 2 500 €	78,0	3,44 %	86,4	3,84 %	-8,4	-9,71 %
>= 2 500 €	107,7	3,09 %	115,2	3,33 %	-7,5	-6,54 %

En milliers d'euros



Compte tenu du développement des sociétés, près de 95 % de l'échantillon, il nous a paru judicieux d'établir une statistique sur le niveau de rémunération du pharmacien titulaire.

La rémunération moyenne nette de cotisations sociales d'un pharmacien titulaire ressort à 69 114 euros et représente 3,53 % du C.A.H.T soit 25 % de l'Excédent Brut d'Exploitation. La rémunération est la première variable d'ajustement en cas de baisse d'activité et de rentabilité. Nous constatons de grandes disparités en fonction de la taille de l'officine, 30 036 euros pour une officine dont le C.A.H.T est inférieur à 1 000 000 euros contre 107 694 euros pour les officines de plus de 2 500 000 euros. Le poids relatif de l'endettement dans les petites structures doit permettre de rémunérer correctement le titulaire (coefficient 600 chargé). Seule une baisse significative des prix de cession de ce type d'officine permettra de rémunérer convenablement le titulaire et d'attirer ainsi les prétendants à l'installation.

**COMMENT OPTIMISER SON REVENU DISPONIBLE ?
ARBITRAGE RÉMUNÉRATION - DIVIDENDES ;
UNE PROBLÉMATIQUE D'EXPERT.**

COTISATIONS SOCIALES TNS

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	% C.A.H.T.	Montant	% C.A.H.T.	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Cotisations sociales TNS	45,0	2,30 %	42,5	2,17 %	+2,6	+6,03 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Zone	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	47,4	2,74 %	45,3	2,63 %	+2,1	+4,63 %
GROS BOURG	51,3	2,32 %	47,9	2,16 %	+3,4	+7,12 %
ZONE URBAINE	36,0	2,06 %	35,8	2,07 %	+0,3	+0,76 %
CENTRE COMMERCIAL	44,6	1,57 %	39,0	1,38 %	+5,6	+14,37 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tranche	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	26,4	3,28 %	26,6	3,18 %	-0,1	-0,42 %
De 1 000 € à < 1 500 €	35,9	2,78 %	34,8	2,70 %	+1,1	+3,27 %
De 1 500 € à < 2 000 €	41,1	2,30 %	38,0	2,13 %	+3,2	+8,30 %
De 2 000 € à < 2 500 €	56,4	2,49 %	55,2	2,46 %	+1,3	+2,27 %
>= 2 500 €	63,0	1,81 %	56,5	1,63 %	+6,6	+11,61 %

En milliers d'euros



Les cotisations sociales TNS couvrent les cotisations sociales obligatoires du pharmacien titulaire ; allocations familiales (URSSAF), cotisations maladie (RAM-RSI) et enfin les cotisations vieillesse (CAVP).

Elles représentent 2,30 % du C.A.H.T et augmentent de 6,03 % en 2016. La réforme des cotisations vieillesse de la CAVP intervenue en juillet 2015 a produit tous ses effets sur les comptes 2016. Contrairement au dispositif optionnel antérieur, au-delà de la classe 3, la cotisation du régime complémentaire devient entièrement obligatoire et est désormais déterminée en fonction des revenus du pharmacien.

**AMÉLIORER SA PROTECTION SOCIALE
TOUT EN RÉDUISANT SA FISCALITÉ :
FAITES RÉALISER UN AUDIT SOCIAL PAR UN EXPERT CGP.**

07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

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

07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION :
OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ?

E.B.E. – ÉVOLUTION ENTRE 2015 ET 2016

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Rappel C.A. H.T.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	+2,7	+0,14 %
Excédent brut d'exploitation	272,3	13,90 %	280,3	14,33 %	-8,0	-2,87 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ZONE RURALE	258,0	14,90 %	265,6	15,43 %	-7,6	-2,86 %
GROS BOURG	316,2	14,32 %	326,8	14,77 %	-10,6	-3,25 %
ZONE URBAINE	224,9	12,84 %	231,1	13,35 %	-6,3	-2,71 %
CENTRE COMMERCIAL	333,2	11,70 %	342,1	12,14 %	-8,9	-2,60 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 1 000 €	93,3	11,56 %	105,6	12,63 %	-12,3	-11,65 %
De 1 000 € à < 1 500 €	168,5	13,05 %	177,6	14,67 %	-9,1	-5,11 %
De 1 500 € à < 2 000 €	249,5	13,96 %	261,2	14,67 %	-11,8	-4,50 %
De 2 000 € à < 2 500 €	335,5	14,82 %	342,4	15,24 %	-6,9	-2,01 %
>= 2 500 €	487,7	13,98 %	487,8	14,12 %	-0,2	-0,04 %

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 payer l'impôt d'activité, de rembourser les emprunts engagés et enfin d'améliorer le cas échéant le niveau de trésorerie.

Il ressort à 272 301 euros (13,90 % du C.A.H.T.) contre 280 340 euros (14,33 % du C.A.H.T.) en 2015. L'EBE a diminué en moyenne de - 2,87 %, soit une baisse de - 8 039 euros pour notre officine moyenne. Toutes les catégories d'officines, quelle que soit leur taille ou leur localisation géographique, sont touchées par cette baisse à l'exception des officines de plus de 2 500 000 euros. L'augmentation sensible du chiffre d'affaires et l'évolution de l'honoraire à 1 euro n'ont pas compensé la hausse relative des charges de structure (frais généraux et charges de personnel). Le niveau futur de l'EBE jouera un rôle prépondérant dans la détermination des prix de cession.

	2016		2015		VARIATION	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
C.A. H.T. Ventes et Prest.	1 958,4	100 %	1 955,7	100 %	2,7	0,14 %
Ventes H.T.	1 756,3	89,68 %	1 770,9	90,55 %	-14,6	-0,82 %
Marge commerciale s/ ventes	432,9	24,65 %	451,5	25,50 %	-18,6	-4,13 %
Prestations de service + ROSP	163,7	8,36 %	134,4	6,87 %	29,4	21,85 %
Autres prestations	38,4	1,96 %	50,5	2,58 %	-12,1	-23,99 %
Marge Brute Globale	635,0	32,42 %	636,3	32,54 %	-1,4	-0,22 %
Charges externes	96,3	4,92 %	94,3	4,82 %	2,0	2,08 %
Dont loyer Pharmacie	27,4	1,40 %	27,1	1,38 %	0,3	1,22 %
Valeur Ajoutée	538,7	27,51 %	542,0	27,71 %	-3,3	-0,62 %
Impôts et taxes	7,7	0,39 %	7,2	0,37 %	0,5	6,64 %
Frais de personnel	213,7	10,91 %	212,0	10,84 %	1,7	0,78 %
Cotisations TNS	45,0	2,30 %	42,5	2,17 %	2,6	6,03 %
Excédent Brut d'Exploitation	272,3	13,90 %	280,3	14,33 %	-8,0	-2,87 %
Transferts charges / Autres produits	5,4	0,28 %	6,3	0,32 %	-0,9	-14,30 %
Dotations aux amortissements	24,4	1,24 %	21,8	1,12 %	2,5	11,64 %
Résultat financier	-18,9	-0,96 %	-24,4	-1,25 %	5,5	-22,58 %
Résultat exceptionnel	-3,0	-0,16 %	-1,4	-0,07 %	-1,7	122,64 %
Résultat retraité EI	231,4	11,82 %	239,1	12,22 %	-7,6	-3,20 %

En milliers d'euros



Au vu de cette synthèse, l'augmentation de l'honoraire de dispensation n'est pas étrangère au maintien de la marge brute globale en valeur. Toutefois, l'économie de l'officine reste très dépendante du développement du générique.

Plus d'une officine sur deux composant l'échantillon a connu une baisse de son activité, une augmentation des frais généraux et des frais de personnel. Cela se traduit cette année par une baisse de l'EBE (- 2,87 % et 8 039 euros en valeur). Le résultat net ressort à 231 439 euros (11,82 % du C.A.H.T.) contre 239 086 euros en 2015. Malgré cette baisse, ce ratio démontre une nouvelle fois que l'activité officinale reste attractive. Les difficultés économiques de certains pharmaciens restent liées à leur 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

	2016	2015
C.A. T.T.C. ÷ E.T.P.	293,4	293,7

En milliers d'euros

La productivité est stable en 2016. Le chiffre d'affaires réalisé par chaque personne au comptoir (titulaires compris) s'élève à environ 300 000 euros.

STOCK MOYEN

	2016	2015
Stock initial ÷ Stock final ÷ 2	168,8 9,56 %	167,6 9,46 %

En milliers d'euros

VITESSE DE ROTATION DU STOCK (EN NOMBRE DE FOIS)

	2016	2015
Coût d'achat des marchandises vendues ÷ Stock moyen	7,80	7,71

En milliers d'euros

NOMBRE DE JOURS D'ACHATS COUVERTS PAR LE STOCK

	2016	2015
360 jours ÷ Vitesse de rotation du stock	47 jours	47 jours

La durée d'écoulement du stock s'élève à 47 jours d'achats et est identique à l'an dernier.

DURÉE DU CRÉDIT CLIENTS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2016	2015
Créances clients	40,2	39,8
÷ C.A. T.T.C. × 360 jours	8 jours	7 jours

En milliers d'euros

Le délai moyen de l'encours client (tiers payant) représente 8 jours de chiffre d'affaires.

DURÉE DU CRÉDIT FOURNISSEURS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2016	2015
Dettes fournisseurs	147,8	147,5
÷ Achat de marchandises T.T.C. × 360 jours	37 jours	37 jours

En milliers d'euros

L'encours fournisseurs est de 37 jours d'achat et couvre le financement du stock à hauteur de près de 90 % de son montant.