

ATELIER N°1

Difficultés de gestion dans une pharmacie

Contrôle de gestion

(expérience du cabinet sogic)

(A l'attention des pharmaciens sous tutelle du SYNAPPO)

MODULE I : - Difficultés de gestion dans une pharmacie

MODULE II : - Contrôle de gestion

Préparé et présenté par

Demba DIALLO Gérant

SOGIC SARL

NOVEMBRE 2012

SOMMAIRE

MODULE I : DIFFICULTES DE GESTION

1- Introduction

2- Difficultés de gestion d'une officine de pharmacie

- I- Insuffisance dans la procédure d'approvisionnement en médicaments ;
- II- Insuffisance dans la collecte et le traitement de l'information comptable dans la pharmacie
- III- Traitement des informations (pièces comptables et registres caisse, banque et autres) chez le comptable
- IV- Manque de restitution de l'information traitée suite à négligence de la comptabilité dans la gestion de la pharmacie

MODULE II : CONTROLE DE GESTION

- 3- Feuille de route ou budget ou plan de trésorerie prévisionnel
- 4- Tableau mensuel de contrôle de gestion de trésorerie
- 5- Tableau de bord
- 6- Taux de marge brute.

DIFFICULTES DE GESTION

EST-IL FACILE DE GERER UNE PHARMACIE ?

Ha ! Oui géré une pharmacie c'est tellement facile c'est comme « donne- moi de l'eau à boire » !

Pour cette personne la gestion ou l'exploitation d'une pharmacie se limite tout simplement :

- A La vente des médicaments
- Aux remplacements des médicaments vendus
- A l'utilisation de la marge dégagée pour payer le fonctionnement de la pharmacie, des impôts les salaires

NON LA GESTION DANS UNE PHARMACIE N'EST PAS FACILE

La gestion des médicaments et matériel médical est une lourde tâche pour les Personnes qui en ont la charge. C'est une nécessité dans les structures où les Pénuries sont chroniques et plus particulièrement quand les ressources financières sont limitées.

En effet malgré le temps relativement long qu'à connu la libéralisation de la vente des médicaments dans notre pays il faut reconnaître, que les professionnels dudit secteur n'ont jamais pu s'affranchir définitivement des problèmes engendrés par la gestion d'une officine de pharmacie.

Les causes de ces difficultés sont multiples et multifformes.

Certains professionnels pensent qu'elles sont dues à l'insuffisance de la subvention de leur Direction «pharmacies des hôpitaux », pour d'autres ces difficultés ne sont autres que la résultante :

- D'une insuffisance dans le processus d'approvisionnement
- D'une insuffisance d'outil de gestion
- D'une mauvaise qualité de l'information
- D'une confusion totale entre le tiroir caisse et la poche du docteur.

I- Insuffisance dans la procédure d'approvisionnement en médicaments

Dans l'approvisionnement en médicaments, la logistique comporte tous les aspects du processus qui permet d'apporter un médicament depuis le fournisseur jusqu'à celui qui le délivre et finalement au patient. L'approvisionnement en médicaments demande une parfaite collaboration et coordination entre tous les intervenants.

1- La commande :

L'information produite sous la responsabilité du docteur est « le Bon de Commande (BC) »

Une commande exige de déterminer au préalable les besoins de la pharmacie autrement une commande donne toujours la réponse aux différentes questions ci-dessous :

- Quels médicaments faut-il commander ?
- Combien faut-il en commander ?
- Quand faut-il commander ?
- Quelle somme d'argent dispose-t-on ?

Une mauvaise réponse à l'une de ces questions peut à long terme créer des difficultés dans la gestion de la pharmacie :

- Le plafond est atteint, la commande est rejetée ;
- La pharmacie est rétrogradée à l'achat au comptant

2- La livraison ou la réception de la commande :

La livraison c'est le moment où le fournisseur livre la commande au demandeur.

A ce niveau, le demandeur doit vérifier la conformité du Bon de Commande (BC) et du Bon de Livraison (BL) : adéquation entre les produits commandés et les produits livrés (quantité, forme, dosage, prix des produits).

La réception c'est le moment où les médicaments arrivent sur la surface de vente de la pharmacie. Le même contrôle qu'à la livraison est effectué par le gérant ou toute autre personne autorisée par ce dernier.

- Vérifier s'il n'y a pas de discordance entre le **bordereau de livraison** délivré par le fournisseur et le **bon de commande** (quantités, formes et dosages).

- Vérifier la qualité physique et les dates de péremption des produits livrés.
- Le gérant ou le délégué signe alors le bordereau de livraison et en conserve un exemplaire qu'il garde comme document justifiant la réception desdits produits.
- Le gérant ou le délégué vérifie la conformité entre le bordereau de livraison ou de réception avec la facture du fournisseur grossiste.

Expérience du cabinet SOGIC

A travers notre expérience nous savons aujourd'hui que bon nombre d'officines sont en difficulté de gestion (insuffisance de stock) suite à certains manquements dans la procédure d'approvisionnement des produits.

1^{er} exemple :

Une pharmacie « D.DIALLO » suite à l'analyse de sa situation trimestrielle le cabinet a constaté une augmentation de la dette du grossiste fournisseur alors que le stock n'évolue pas et les ventes (ventes au comptant et à terme) non plus. Autrement la pharmacie achetait plus qu'elle ne vendait. Alors sous la conduite du docteur gérant nous avons cherché à comprendre et le constat est suivant :

- 1- Tout le personnel peut passer la commande avec l'utilisation du cahier de commande déposé au comptoir sous la main de tous les vendeurs. Donc il n'y a pas de responsable pour les commandes (une difficulté).
- 2- Tout le personnel peut réceptionner, pour une question de rapidité et de confiance de l'équipe de livraison du grossiste, le bordereau de réception ou de livraison est signé par le vendeur disponible au comptoir.
- 3- Comme il n'y a pas de responsable pour les commandes un vendeur de confiance du docteur faisait chaque soir une commande supplémentaire au nom de la pharmacie pour le compte d'un tiers.
- 4- La commande est livrée à la pharmacie, à la fin de son service il ramène les médicaments chez lui.
- 5- Conséquence le crédit fournisseur augmente et le stock est sorti et la vente n'est pas constatée.

II- Insuffisance dans la collecte et le traitement de l'information comptable dans la pharmacie.

1- Qualité de l'information reçue ou établie par la pharmacie :

Une gestion efficace d'une pharmacie nécessite la diffusion d'informations de qualité à tous les niveaux. Une information doit présenter toutes les garanties de fiabilités afin que le destinataire puisse l'exploiter rapidement et efficacement. Le docteur gérant de la pharmacie doit permettre de garantir la qualité des informations.

Pour être fiables, les informations doivent être :

- Complètes
- Exactes
- A jour : c'est-à-dire d'actualité
- Comparables parce que constantes dans leur périodicité, leur présentation, leur principe d'établissement
- Vérifiables : une information que l'on ne peut pas vérifier, même si elle est exacte, à jour et complète, laissera toujours un doute dans sa fiabilité.

2- Quelles sont ces informations ?

Ces informations sont l'ensemble des documents (registres de caisse de banque) et pièces comptables, dont leur traitement chez le comptable (analyse, imputation, enregistrement) doit lui permettre de mettre à la disposition du Dr. gérant les comptes qui respectent les conditions de fiabilité de régularité et de sécurité :

- Les bons de commande ;
- Les bordereaux de livraison, de réception ;
- les originaux des factures fournisseurs ;
- les originaux des reçus fournisseurs ;
- les demandes d'avances et d'acomptes des fournisseurs ;
- les décomptes fournisseurs ;
- les chèques et ordres de virements bancaires
- les relevés de comptes bancaires
- les pièces internes de paiement (état de salaires, bons de caisse, autorisation de paiement...)

- les reçus INPS ;
- les factures des clients ;
- les reçus de paiements de l'impôt ;
- les fiches de stocks et d'inventaires;
- les contrats de marchés avec les clients-tiers ;
- les registres ou brouillards de caisse, documents récapitulant les recettes et les dépenses (espèces caisse) par jour, registres arrêtés chaque fin de mois ;
- les registres ou brouillards de banques, un registre par banque ; ces registres récapitulent chronologiquement l'ensemble des mouvements de banque (versements, remises de chèques, retraits) par jour, ils sont arrêtés chaque fin de mois ;

3- Articles 23- 24 et 26 de l'Ordonnance n°07-025/P- RM du 18 juillet 2007 portant organisation de la concurrence au Mali

Article 23 : Toute vente ou toute prestation de services pour une activité professionnelle doit faire l'objet de facturation.

Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou de la prestation de service. L'acheteur doit la réclamer.

Toute vente au détail donne lieu à remise de reçu ou de note de frais à la demande du consommateur.

La facture doit comporter les mentions suivantes :

1. Le numéro et la date de la facture ;
2. Le numéro du registre de commerce et du crédit mobilier du vendeur ;
3. Le numéro d'identification fiscale du vendeur ;
4. Les noms des parties contractantes et leurs adresses ;
5. La quantité, la dénomination précise et le prix unitaire des biens ou des produits vendus et des services rendus ;
6. Le montant hors taxe ;
7. Le taux et le montant de la TVA ;
8. Le montant toutes taxes comprises ;
9. Le mode de paiement.

Article 24 : Les originaux et les copies des factures doivent être conservés pendant au moins dix (10) ans à compter de la date de la transaction.

Article 26 : Tout commerçant, industriel, artisan ou prestataire de service est astreint à la tenue d'une comptabilité régulière et probante conformément à la législation en vigueur, notamment le chapitre III « des obligations comptables du commerçant » de l'Acte Uniforme portant sur le droit commercial général de l'OHADA et les dispositions non contraires du code de commerce.

4- Le traitement de l'information collectée dans la pharmacie :

4.1- Enregistrement des livraisons (logiciel de gestion de stock) :

4.1.1 – Qui est chargé de la saisie des bordereaux de réception ?

4.1.2 – Qui est responsable du « code de saisie » des bordereaux ?

De toute façon il faut tenir compte de l'incompatibilité fonctionnelle c'est-à-dire un vendeur ne peut pas être chargé de la saisie des bordereaux de livraison et il ne doit même pas connaître le code de saisie.

4.2- Enregistrement de toutes les ventes ou sorties de stock :

Assurez vous que le logiciel de gestion de stock a été renseigné pour toutes les ventes ou sorties de médicaments.

Constat : si tous les bordereaux de livraison ont été correctement saisi ainsi que toutes les ventes ou sorties de médicaments alors la quantité d'un produit dans le logiciel de gestion doit être égale à la quantité existant dans les rayons.

Le Docteur doit tout faire pour avoir cette égalité pour tous les médicaments !

4.3- Mise à jour des registres de caisse et banques :

Le registre de caisse et de banque sont destinés à enregistrer, sans blanc ni altération, dans un ordre chronologique, tous les mouvements de caisse ou de banque affectant le patrimoine de la pharmacie. Pour chaque banque il faut un registre.

La mise à jour desdits registres est en principe assurée par le docteur gérant ; ce travail d'enregistrement peut être confié à une autre personne, dans tout les cas le docteur gérant doit signer chaque page du registre pour certification et confirmation du solde de la caisse et le solde provisoire de la banque (agios et certains frais bancaires sont enregistrés à partir de l'extrait du compte fourni par la banque).

Chaque fin de mois les différents registres doivent être arrêtés ou clôturés.

III- Traitement des informations (pièces comptables et registres) chez le comptable.

Les informations collectées, traitées dans la pharmacie sous la responsabilité du docteur gérant doivent être transmises au comptable au plus tard le cinq (05) de chaque mois pour traitement :

1- Traitement mensuel des informations reçues :

- Analyse des opérations, prise en charge des pièces comptables du mois.
- Imputation mensuelle des pièces comptables ;
- Enregistrement mensuel des écritures ;
- Déclaration fiscale et sociale ;
- Etablissement du tableau de contrôle de gestion de trésorerie.

2- Traitement trimestriel des informations reçues :

- Révision trimestrielle des comptes ;
- Production d'une balance trimestrielle, un grand livre de la comptabilité générale, des fournisseurs et des clients ;
- Assistance du client dans le cadre de l'inventaire trimestriel ;
- Etablissement du tableau de bord trimestriel ;
- Un rapport pour expliquer les points significatifs.

IV- Insuffisance ou manque de restitution de l'information traitée chez le comptable ou tout simplement la négligence de la comptabilité dans la gestion

1- Restitution mensuelle :

Les résultats attendus suite aux traitements des documents comptables chez le comptable sont :

- La déclaration des taxes indirectes (taxes sur salaire et la tva)
- La déclaration de l'INPS si le nombre du personnel est supérieur à dix salariés.
- Le tableau mensuel de contrôle de gestion de la trésorerie

- Souvent un petit rapport pour attirer l'attention du Dr par rapport à la lecture du tableau mensuel de contrôle de gestion de la trésorerie.

Pour les deux premiers points le délai de livraison du résultat du traitement est le 15 du mois suivant, mais pour le dernier point il y a un préalable qui n'est autre que l'adoption d'un budget prévisionnel ou plan de trésorerie prévisionnelle.

Notre constat : les 97% des pharmaciens ne veulent pas de budget ! s'il y a budget, c'est que la pharmacie est en difficulté totale et elle est sous tutelle de grossiste qui pose ces conditions pour débloquer le stock :

- un plan de trésorerie prévisionnelle ou budget ;
- l'assistance d'un cabinet comptable pour la sortie de crise
- l'assistance d'une structure financière.

2- **Restitution trimestrielle** :

Le cabinet doit transmettre au docteur gérant pour la période revue un rapport sur l'exploitation de la pharmacie, un tableau de bord, un grand livre des comptes, une balance générale et un grand livres des comptes fournisseurs et des comptes clients s'ils existent.

Notre constat : les 99% des docteurs n'ont pas le temps ; ils ne veulent pas entendre que :

- Qu'il y a dépassement dans leur prélèvement trimestriel ;
- Qu'ils sont indisciplinés en général dans la gestion budgétaire ;
- Qu'ils ne donnent pas au comptable toutes les informations ;
- Qu'ils n'accordent pas d'importance à leur comptabilité.

Vous savez une erreur de gestion que l'on fasse explicitement ou implicitement se paye toujours ; de toute façon nous pensons que piloter à vue en matière de gestion est révolu, sauf si nous ne voulons pas une entreprise pérenne, alors on occupe la place du comptable en confondant le tiroir caisse et sa poche.

CONTROLE DE GESTION

SOMMAIRE

MODULE II : CONTROLE DE GESTION

- 3- Feuille de route ou budget prévisionnel ou plan de trésorerie prévisionnel
- 4- Tableau mensuel de contrôle de gestion de trésorerie
- 5- Tableau de bord
- 6- Taux de marge brute.

CONTROLE DE GESTION

1- Définition :

Le contrôle de gestion est conçu comme un système d'outils et de procédures visant à assurer la plus grande maîtrise possible de l'ensemble de la gestion de l'entreprise.

2- Démarche générale d'une gestion contrôlée :

La démarche générale d'un contrôle de gestion est de :
Prévoir, assurer la réalisation, contrôler afin de vérifier si les objectifs fixés sont atteints et apporter les corrections le cas échéant.

Nous constatons que le budget est au centre d'une gestion contrôlée.

3- Exemples d'illustration :

3- Feuille de route ou Budget prévisionnel de trésorerie :

	janv.-12	févr.12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12
I - ENCAISSEMENT						
Ventes au comptant						
Vente à terme						
Autres recettes - encaissements						
TOTAL I						
II DECAISSEMENTS						
Prélèvement du docteur gérant						
Règlements fournisseurs/achats/						
Energie- Eau (EDM)						
Carburant						
Fournitures de bureau						
Emballages						
Transports						
Loyer de la pharmacie						
Entretien réparation et maintenance						
Sotelma tel fixe						
Tel portable						
Frais bancaires						
Honoraires						
Frais canal sat						
Autres frais						
Patente						
Impôt BIC						
Taxes sur salaires (ITS /CFE/TL/TEJ)						
Autres impôts et taxes						
Salaires du personnel						
Autres rémunérations						
Sécurité sociale et AMO						
Frais financiers						
Divers						
TOTAL II						
Solde mensuel (I-II)						
Report Cumul M-1						
Solde disponible fin/Mois						

4- Tableau mensuel de contrôle de gestion de la trésorerie :

	BUDGET	REALISE	ECART
<u>I - ENCAISSEMENT</u>			
Ventes au comptant			
Vente à terme			
Autres recettes - encaissements			
TOTAL I			
<u>II DECAISSEMENTS</u>			
Prélèvement du docteur gérant			
Règlements fournisseurs/achats/			
Energie- Eau (EDM)			
Carburant			
Fournitures de bureau			
Emballages			
Transports			
Loyer de la pharmacie			
Entretien réparation et maintenance			
Sotelma tel fixe			
Tel portable			
Frais bancaires			
Honoraires			
Frais canal sat			
Autres frais			
Patente			
Impôt BIC			
Taxes sur salaires (ITS /CFE/TL/TEJ)			
Autres impôts et taxes			
Salaires du personnel			
Autres rémunérations			
Sécurité sociale et AMO			
Frais financiers			
Divers			
TOTAL II			
Solde mensuel (I-II)			
Report Cumul M-1			
Solde disponible fin/Mois			

5 - Tableau de bord :

Un tableau de bord n'est autre qu'une photographie financière d'une entreprise pour une période donnée. C'est pour cette raison il n'existe pas un tableau de bord standard, il est généralement fonction des réalités, des objectifs à atteindre de chaque structure.

6 - Taux de marge brute :

Le taux de marge brute est le rapport de la marge brute sur l'achat vendu. Le taux de marge ne doit pas être inférieur au taux conventionné du secteur d'activité.