



STATISTIQUES

RÉGIONALES DE LA PHARMACIE

RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

ÉDITION
2018

SUR UN ÉCHANTILLON DE
301 OFFICINES

FLANDRE COMPTABILITÉ CONSEIL EST DEPUIS DE
NOMBREUSES ANNÉES, SPÉCIALISÉ DANS LE SECTEUR
DE LA SANTÉ ET TOUT PARTICULIÈREMENT
DANS LA GESTION DES OFFICINES



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.**

Vos préoccupations sur l'avenir, vos problématiques quotidiennes, nous les partageons avec vous.

Le pessimisme ambiant ne doit pas laisser place à un optimisme béant. Certains indicateurs sont au vert :

- L'E.B.E. progresse à nouveau
- La mise en place des nouveaux services et du bilan de médication est une belle opportunité pour conforter et pérenniser le monopole de délivrance
- De nouveaux acteurs financiers s'intéressent à l'officine, preuve que la santé économique des pharmacies est satisfaisante

Toutefois, les marges de manœuvre restent étroites et risquent de compromettre la capacité d'adaptation de la profession face à ces changements. Choisir un expert FCC c'est l'assurance d'être bien accompagné à prendre le bon virage stratégique.

Le nouveau mode de rétribution des pharmacies, honoraires et marge commerciale, ne sera 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 donc une affaire de spécialiste.

Parce que vous souhaitez analyser sereinement votre activité, nous réalisons cette plaquette statistique de la manière la plus précise et claire possible sur un échantillon des plus représentatifs de 301 officines clientes du cabinet FCC.

Bonne lecture de cette analyse statistique, qu'elle vous apporte toute la pertinence recherchée et demeure l'outil de référence de toute la profession.

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

LES EXPERTS LIBÉRAUX FCC

MEMBRES DU RÉSEAU
CONSEIL GESTION PHARMACIE

Cette étude est réalisée sur
un échantillon de
**301 officines clientes du
cabinet FCC.**

SOMMAIRE



1. STATISTIQUES FCC 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 FCC 2018

ACQUISITION ET FINANCEMENT,
LES CHIFFRES CLÉS DE TOUT UN SECTEUR

PRIX DE CESSIION ET APPORT PERSONNEL

Comme chaque année, nous vous présentons une analyse des cessions d'officines réalisées par le cabinet FCC.

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
PRIX D'ACHAT MOYEN	1 680	1 197	1 234	1 303	1 335	1 380
APPORT PERSONNEL	327	239	247	261	254	248
%	19 %	20 %	20 %	20 %	19 %	18 %
% DU C.A. H.T.	81 %	77 %	78 %	81 %	83 %	84 %
MULTIPLE DE L'E.B.E. ⁽¹⁾	6,65	6,18	5,97	6,45	7,01	7,46

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

En milliers d'euros

Le montant de l'apport personnel reste significatif afin de sécuriser l'installation compte tenu d'un manque de visibilité à moyen terme en matière de chiffre d'affaires et de marge par la baisse de la MDL et la mise en place prochaine des honoraires à l'ordonnance.

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

L'acquisition de parts sociales permet le plus souvent de disposer d'un apport personnel plus limité pour une même taille d'officine.

Nous constatons pour 2017 un prix d'achat moyen de 1 680 000 euros contre 1 197 000 euros en 2016 ce qui représente 81 % du C.A.H.T. en 2017 contre 77 % en 2016. Cette hausse tient plus de la nature de l'échantillon que d'une réelle hausse des prix de cession.

En effet, l'année écoulée nous offre un échantillon atypique : aucune cession d'officines de moins de 1 million d'euros n'est présente dans l'échantillon. À l'inverse, des cessions d'officines de plus de 4,5 millions d'euros entrent dans l'échantillon. Ces deux caractéristiques viennent tirer les indicateurs à la hausse, tant au niveau du pourcentage de C.A.H.T. que du multiple d'E.B.E. (cf ci-après) la taille de l'officine étant un élément déterminant du prix de cession. En neutralisant les cessions de plus de 4,5 millions d'euros, le pourcentage est ramené à 77 % du C.A.H.T.

L'apport personnel représente, en 2017, 19 % du prix de cession moyen du fonds de commerce.

Le montant de l'apport personnel reste significatif afin de sécuriser l'installation compte tenu d'un manque de visibilité à moyen terme en matière de chiffre d'affaires et de marge par la baisse de la MDL et la mise en place prochaine des honoraires à l'ordonnance.

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

À partir de notre échantillon de 13 cessions réalisées au sein de notre cabinet, le prix d'achat moyen (1 680 000 euros) représente 6,65 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 60 000 euros.

Nous observons, comme annoncé ci-avant, une hausse du prix de cession exprimé en multiple de l'E.B.E. Cette hausse ne doit pas tromper le lecteur : c'est bien la nature de notre échantillon (cf ci-avant) plutôt que la réalité du marché qui vient influencer cette hausse. Hors cessions de plus de 4,5 millions d'euros, le multiple de l'E.B.E. revient à 6,24.

Nous pouvons nous réjouir de constater que le marché intègre cette nouvelle méthode de valorisation prônée par notre groupement C.G.P. depuis de nombreuses années. Cette approche a été observée quelle que soit la taille de l'officine.

En effet, 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 remboursement de l'emprunt. 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 essentiel dans la détermination du prix de cession. La région a une tradition de mesure par rapport au reste du pays pour l'analyse de ces paramètres.

Hors cessions de plus de 4,5 millions d'euros, le multiple de l'Excédent Brut d'Exploitation revient à 6,24.

02 / POPULATION ÉTUDIÉE

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON :
PARTOUT EN HAUTS-DE-FRANCE ET
SUR TOUS TYPES D'OFFICINES

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	NOMBRE	%
 ZONE RURALE	23	7,64 %
 GROS BOURG	50	16,61 %
 ZONE URBAINE	221	73,42 %
 CENTRE COMMERCIAL	7	2,33 %
TOTAL	301	100 %

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

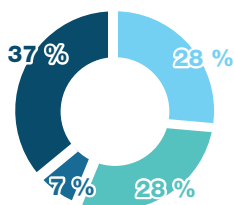
	NOMBRE	%
< 1 000 €	86	28,57 %
De 1 000 € à < 1 500 €	101	33,55 %
De 1 500 € à < 2 000 €	64	21,26 %
De 2 000 € à < 2 500 €	28	9,30 %
> = 2 500 €	22	7,31 %
TOTAL	301	100 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR FORMES JURIDIQUES

	NOMBRE	%
Entreprise individuelle	83	27,57 %
S.N.C.	22	7,31 %
S.E.L.	111	36,88 %
E.U.R.L. et S.A.R.L.	85	28,24 %
TOTAL	301	100 %

-  Entreprise individuelle
-  S.N.C.
-  S.E.L.
-  E.U.R.L. et S.A.R.L.



À partir d'un échantillon de 301 officines sélectionnées parmi les pharmacies clientes de FCC, nous avons le plaisir de vous présenter cette nouvelle étude statistique des bilans clos en 2017.

Nous avons retenu les pharmacies dont les exercices 2017 et 2016 ont des durées de 12 mois et exclu les officines qui ont réalisé soit un regroupement soit un transfert au cours de la période étudiée. Une ventilation a été opérée, d'une part en fonction de la situation géographique, et d'autre part, en fonction du chiffre d'affaires H.T. réalisé. Les structures sociétaires représentent plus de 72 % de l'échantillon étudié. La fiscalité I.S devient la forme utilisée par les acquéreurs facilitant la capacité de remboursement des emprunts. Les résultats de cette étude sont restitués sous forme "entreprise individuelle", c'est à dire avant rémunération des titulaires et fiscalité de l'activité facilitant ainsi les comparaisons quel que soit le mode d'exploitation.

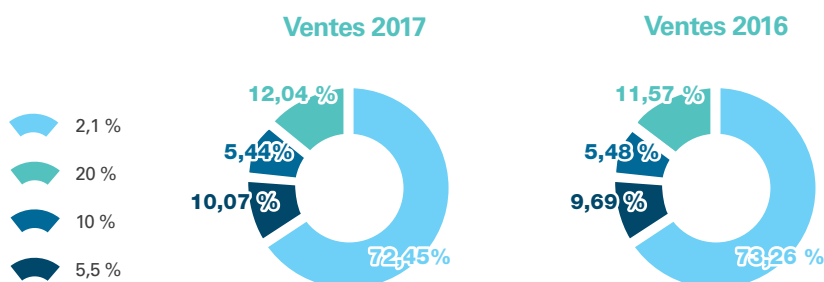
03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ÉVOLUTION DES VENTES

RÉPARTITION DES VENTES

	2017	2016	VARIATION (%)
Ventes H.T.	1 456,0 K€	1 465,5 K€	-0,65 %
2,1 ⁽¹⁾ %	1 054,8 K€	1 073,6 K€	-1,75 %
5,5 %	146,7 K€	142,0 K€	+3,26 %
10 %	79,3 K€	80,3 K€	-1,25 %
20 %	175,3 K€	169,6 K€	+3,34 %
⁽¹⁾ Hors honoraires de dispensation	138,6 K€	119,6 K€	15,86 %

En milliers d'euros



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

ÉVOLUTION	< -5 %	-5 à 0 %	0 à 5 %	> 5 %
	17,2 %	30,5 %	33,7 %	18,6 %



Les seules ventes (hors honoraires de dispensation) sont en léger recul par rapport à 2016 (- 0,65 %).

Le hors vignetté a tiré vers le haut l'activité 2017 en enregistrant une croissance de + 2,37 %. L'analyse de l'activité par taux de T.V.A. représentée par les seules ventes montre une nouvelle baisse de la part à 2,1 % (médicaments remboursables) de - 1,75 %. L'évolution du 2,1 % est étroitement liée à la variation en volume des produits chers (P.F.H.T. > 150 euros) par rapport à l'année précédente. L'indice des prix à la consommation I.N.S.E.E. des produits pharmaceutiques s'établit à fin décembre à - 2,62 %. Les autres secteurs de l'activité officinale enregistrent une belle progression : + 3,26 % pour le 5,5 %, dopée par le développement du marché des compléments alimentaires, + 3,34 % pour le 20 % avec notamment le développement des dispositifs médicaux vendus hors prescription ainsi que le M.A.D. Seul le marché de l'O.T.C. enregistre un recul de - 1,25 %. Le marché de l'automédication est instable et tributaire de l'absence ou pas de pathologies hivernales. Enfin, la tendance générale 2017 semble se confirmer en ce début d'année 2018. Toutefois, près d'une pharmacie sur deux voit toujours son chiffre d'affaires décroître.

03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

HONORAIRES DE DISPENSATION : LES CHIFFRES D'UNE NOUVELLE RÉMUNÉRATION

HONORAIRES DE DISPENSATION + ROSP

	2017		2016		VARIATION (%)	
VENTES HT	1 456,0	89,05 %	1 465,5	90,29 %	-9,5	-0,65 %
HONORAIRES DE DISP + ROSP	138,6	8,47 %	119,6	7,37 %	+19,0	+15,86 %
AUTRES PRESTATIONS	40,4	2,47 %	38,1	2,34 %	+2,4	+6,23 %
VENTES + PRESTATIONS	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION (%)	
 ZONE RURALE	119,2	9,14 %	106,0	8,11 %	+13,2	+12,47 %
 GROS BOURG	131,9	8,40 %	110,3	7,11 %	+21,7	+19,64 %
 ZONE URBAINE	139,2	8,49 %	120,5	7,39 %	+18,8	+15,58 %
 CENTRE COMMERCIAL	224,0	7,58 %	199,3	6,92 %	+24,7	+12,39 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	74,7	8,88 %	66,0	7,65 %	+8,6	+13,10 %
De 1 000 € à < 1 500 €	123,1	8,66 %	105,0	7,40 %	+18,1	+17,24 %
De 1 500 € à < 2 000 €	161,2	8,37 %	140,4	7,39 %	+20,8	+14,80 %
De 2 000 € à < 2 500 €	206,7	8,30 %	179,2	7,36 %	+27,5	+15,35 %
>= 2 500 €	305,8	8,09 %	258,9	7,02 %	+46,9	+18,11 %

En milliers d'euros



Les honoraires de dispensation ont progressé pour passer de 119 600 euros en 2016 à 138 600 euros en 2017.

Comme l'an passé, 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 la comparaison des comptes 2016-2017 pour les bilans clôturant en cours d'année civile. Les honoraires semblent à nouveau jouer leur rôle d'amortisseur à la baisse des prix des médicaments remboursables. Ils représentent une part significative de l'activité officinale, soit 8,47 % du C.A. global. Cette part est d'autant plus salubre pour les officines les plus fragiles. L'avenant 11 de la convention pharmaceutique aura un impact significatif en 2019 sur la présentation des comptes avec la mise en place des honoraires à l'ordonnance et la baisse programmée de la M.D.L.

03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

ZOOM SUR LES PRESTATIONS DE SERVICES

AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES

	2017 (%)		2016 (%)		VARIATION (%)	
RAPPEL C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES	40,4	2,47 %	38,1	2,34 %	+2,4	+6,23 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017 (%)		2016 (%)		VARIATION (%)	
 ZONE RURALE	38,2	2,93 %	37,0	2,83 %	+1,2	+3,38 %
 GROS BOURG	38,2	2,43 %	36,0	2,32 %	+2,3	+6,30 %
 ZONE URBAINE	40,2	2,45 %	37,8	2,32 %	+2,4	+6,31 %
 CENTRE COMMERCIAL	68,6	2,32 %	62,4	2,17 %	+6,1	+9,83 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	18,7	2,22 %	18,2	2,11 %	+0,4	+2,33 %
De 1 000 € à < 1 500 €	34,7	2,44 %	33,9	2,39 %	+0,8	+2,33 %
De 1 500 € à < 2 000 €	50,3	2,61 %	47,1	2,48 %	+3,2	+6,78 %
De 2 000 € à < 2 500 €	59,6	2,40 %	55,3	2,27 %	+4,4	+7,88 %
>= 2 500 €	98,2	2,60 %	85,9	2,33 %	+12,3	+14,29 %

En milliers d'euros



Les autres prestations de services comprennent principalement les contrats de coopération commerciale sur les génériques et les locations. Nous constatons une embellie avec un montant de 40 400 euros contre 38 100 euros en 2016.

Elle traduit une baisse du marché du générique compensée par un développement du marché de la location. Concernant spécifiquement le générique, l'effet volume ne compense plus la baisse des prix observée en 2017. Les médicaments tombant dans le domaine public sont principalement des médicaments à faible volume. L'officine ne peut plus compter sur la seule hausse du volume des génériques pour augmenter sa rémunération. Enfin, les remises perçues directement sur facture rééquilibrent les niveaux de rémunération entre les petites et les plus grosses officines. Elles rémunèrent chaque molécule et non plus les seuls volumes. Ainsi, nous constatons une certaine homogénéité du niveau de remises quel que soit la taille de l'officine.

**LA CONTRIBUTION À LA MARGE DES GÉNÉRIQUES
NÉCESSITE DE CONTRÔLER SES REMISES :
UN SERVICE DE VOTRE EXPERT FCC.**

03 / ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

COUP DE PROJECTEUR SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017	2016	VARIATION	
Chiffre d'affaires H.T. (Ventes + prestations)	1 635,0	1 623,2	+11,9	+0,73 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017	2016	VARIATION (%)	
 ZONE RURALE	1 304,1	1 305,9	-1,9	-0,14 %
 GROS BOURG	1 571,0	1 551,2	+19,8	+1,28 %
 ZONE URBAINE	1 640,2	1 630,9	+9,3	+0,57 %
 CENTRE COMMERCIAL	2 954,4	2 878,4	+76,0	-2,64 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017	2016	VARIATION	
< 1 000 €	840,7	862,4	-21,6	-2,51 %
De 1 000 € à < 1 500 €	1 421,0	1 418,9	+2,0	+0,14 %
De 1 500 € à < 2 000 €	1 924,4	1 898,4	+26,0	+1,37 %
De 2 000 € à < 2 500 €	2 489,9	2 434,0	+55,9	+2,30 %
>= 2 500 €	3 780,0	3 690,2	+89,8	+2,43 %

En milliers d'euros



Le chiffre d'affaires intègre l'ensemble des prestations de services et plus particulièrement les honoraires de dispensation et les prestations versées sur le générique. L'évolution 2017 s'établit à + 0,73 % par rapport à 2016.

Les honoraires de dispensation semblent toujours jouer leur rôle d'amortisseur face à la baisse des prix des médicaments remboursés. Le hors vignetté tire vers le haut l'activité (+ 2,37 %). Comme les années précédentes, nous constatons de fortes disparités d'une pharmacie à une autre. Les officines dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 euros ont constaté une nouvelle baisse de leur activité. Les petites officines restent les plus vulnérables face aux mesures gouvernementales de maîtrise de dépenses de santé. Les officines de centre ville ont tiré leur épingle du jeu tout comme les pharmacies de gros bourg et de quartiers. Les pharmacies dont le C.A.H.T. est supérieur à 2 000 000 euros ont largement progressé (+ 2,37 %). Enfin, les écarts continuent de s'accroître entre les officines en fonction principalement de leur taille, de leur emplacement et de leur environnement médical.

04 / ANALYSE DE LA MARGE

FACTEUR CLÉ DU SUCCÈS POUR LEQUEL
IL FAUT ADAPTER SON ACTIVITÉ

ÉVOLUTION DE LA MARGE BRUTE GLOBALE

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Marge brute totale	528,6	32,33 %	523,5	32,25 %	+5,1	+0,97 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	425,8	32,65 %	422,1	32,32 %	+3,7	+0,87 %
 GROS BOURG	509,2	32,41 %	500,9	32,29 %	+8,3	+1,66 %
 ZONE URBAINE	529,8	32,30 %	525,9	32,25 %	+3,9	+0,75 %
 CENTRE COMMERCIAL	943,5	31,94 %	921,7	32,02 %	+21,8	+2,37 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	270,5	32,17 %	274,6	31,84 %	-4,1	-1,51 %
De 1 000 € à < 1 500 €	462,6	32,55 %	456,8	32,19 %	+5,8	+1,27 %
De 1 500 € à < 2 000 €	619,4	32,19 %	614,2	32,36 %	+5,2	+0,84 %
De 2 000 € à < 2 500 €	803,3	32,26 %	789,3	32,43 %	+14,1	+1,78 %
>= 2 500 €	1 221,9	32,33 %	1 196,0	32,41 %	+25,9	+2,17 %

En milliers d'euros



La marge brute globale (intégrant les prestations de services et les honoraires de dispensation) s'élève pour 2017 à 528 600 euros (32,33 % du C.A.H.T.) contre 523 500 euros (32,25 % du C.A.H.T.) en 2016 et progresse en valeur absolue de 5 100 euros.

Les honoraires de dispensation contribuent grandement à l'amélioration de la marge. Ils représentent près de 40 % de la marge sur le médicament remboursable (génériques compris) et contribuent à hauteur de 26 % de la marge brute globale des officines, toutes activités confondues. Toutes les officines ont vu leur marge évoluer en valeur à l'exception des officines dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 d'euros pour lesquelles elle s'est dégradée (- 1,51 %). Aujourd'hui, le pharmacien titulaire doit 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 mensuel de suivi de marge devient nécessaire 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 sans attendre les résultats de son bilan annuel.

05 / LES CHARGES EXTERNES

MAÎTRISER L'AUGMENTATION
POUR CONSERVER LA SANTÉ ÉCONOMIQUE

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

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Charges externes	93,4	5,71 %	92,9	5,72 %	+0,6	+0,62 %
Dont loyer	22,6		22,1		+0,5	+2,33 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	78,1	5,99 %	78,8	6,03 %	-0,7	-0,87 %
 GROS BOURG	82,5	5,25 %	77,5	4,99 %	+5,0	+6,50 %
 ZONE URBAINE	95,3	5,81 %	96,0	5,88 %	-0,7	-0,69 %
 CENTRE COMMERCIAL	159,7	5,40 %	148,1	5,15 %	+11,5	+7,78 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	59,6	7,09 %	60,5	7,02 %	-0,9	-1,50 %
De 1 000 € à < 1 500 €	82,9	5,83 %	83,0	5,85 %	-0,2	-0,19 %
De 1 500 € à < 2 000 €	106,9	5,56 %	106,2	5,59 %	+0,8	+0,71 %
De 2 000 € à < 2 500 €	127,9	5,14 %	123,9	5,09 %	+3,9	+3,18 %
>= 2 500 €	190,4	5,04 %	185,5	5,03 %	+4,9	+2,64 %

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.

Elles représentent en moyenne 5,71 % du chiffre d'affaires global. 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. Les évolutions technologiques (site internet, robot, automate, P.D.A., matériel informatique) sont le plus souvent financées par de la location financière ou du leasing et contribuent, avec également leur coût de maintenance, 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

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

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Loyer	22,6	1,38 %	22,1	1,36 %	+0,5	+2,33 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	15,4	1,18 %	15,4	1,18 %	+0,1	+0,33 %
 GROS BOURG	18,5	1,18 %	17,4	1,12 %	+1,1	+6,19 %
 ZONE URBAINE	23,8	1,45 %	23,5	1,44 %	+0,3	+1,32 %
 CENTRE COMMERCIAL	37,9	1,28 %	33,6	1,17 %	+4,3	+12,78 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	14,1	1,68 %	14,1	1,64 %	0,0	+0,03 %
De 1 000 € à < 1 500 €	19,5	1,37 %	19,3	1,36 %	+0,2	+1,14 %
De 1 500 € à < 2 000 €	24,9	1,30 %	24,4	1,28 %	+0,6	+2,36 %
De 2 000 € à < 2 500 €	34,6	1,39 %	32,4	1,33 %	+2,1	+6,55 %
>= 2 500 €	48,1	1,27 %	46,4	1,26 %	+1,7	+3,57 %

En milliers d'euros



Le loyer moyen ressort à 22 600 euros et représente 1,38 % du C.A.H.T., il pèse pour près d'un quart dans le montant total des frais généraux. Nous constatons une économie d'échelle en fonction de la taille de l'officine.

Il représente 1,68 % du C.A.H.T. dans les officines de moins de 1 000 000 d'euros contre 1,27 % pour celles de plus de 2 500 000 d'euros. Le loyer moyen dans les centres commerciaux s'élève à 1,17 % du C.A.H.T.. Nous constatons dans toutes les catégories une hausse sensible de ce poste (+ 2,33 %). 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 pouvant parfois conduire à une révision à la baisse du loyer.

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

06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

UN POIDS FINANCIER
BIEN MAÎTRISÉ !

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

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Charges de personnel	169,6	10,37 %	166,3	10,25 %	+3,3	+1,98 %
Cotisations sociales TNS	39,6	2,42 %	39,0	2,40 %	+0,7	+1,75 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	128,0	9,82 %	123,7	9,47 %	+4,4	+3,53 %
 GROS BOURG	149,3	9,50 %	141,7	9,14 %	+7,5	+5,31 %
 ZONE URBAINE	173,2	10,56 %	171,2	10,50 %	+2,0	+1,14 %
 CENTRE COMMERCIAL	330,9	11,20 %	319,3	11,09 %	+11,6	+3,63 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	82,6	9,83 %	82,4	9,55 %	+0,3	+0,33 %
De 1 000 € à < 1 500 €	146,2	10,29 %	141,9	10,00 %	+4,3	+3,02 %
De 1 500 € à < 2 000 €	196,1	10,19 %	194,0	10,22 %	+2,1	+1,06 %
De 2 000 € à < 2 500 €	266,4	10,70 %	266,2	10,94 %	+0,2	+0,08 %
>= 2 500 €	415,4	10,99 %	397,5	10,77 %	+17,9	+4,51 %

En milliers d'euros



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

Cette année, les frais de personnel représentent 10,37 % du C.A.H.T. contre 10,25 % en 2016. Ils progressent de 1,98 % et démontrent une relative maîtrise de ce poste.

Les petites officines ainsi que les pharmacies urbaines ont maîtrisé ce poste mais le plus souvent au détriment de la qualité de vie de leur titulaire. Les officines de centres commerciaux conservent un ratio plus élevé afin de répondre à une plus large amplitude d'horaires d'ouverture. Enfin, la mise en place des nouveaux services ne sera pas sans impact sur l'évolution de la masse salariale par un renforcement des qualifications requises.

**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

RÉMUNÉRATION DE GÉRANCE NETTE (PAR TITULAIRE)

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Rémunération de gérance nette	56,6	3,46 %	54,5	3,36 %	+2,1	+3,91 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	57,3	4,40 %	57,2	4,38 %	+0,1	+0,20 %
 GROS BOURG	70,1	4,46 %	69,6	4,49 %	+0,5	+0,73 %
 ZONE URBAINE	52,3	3,19 %	49,8	3,05 %	+2,5	+5,03 %
 CENTRE COMMERCIAL	93,6	3,17 %	85,4	2,97 %	+8,3	+9,68 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	23,4	2,79 %	22,5	2,61 %	+0,9	+3,98 %
De 1 000 € à < 1 500 €	51,8	3,65 %	50,6	3,56 %	+1,2	+2,41 %
De 1 500 € à < 2 000 €	75,3	3,91 %	71,4	3,76 %	+3,9	+5,48 %
De 2 000 € à < 2 500 €	90,5	3,64 %	90,4	3,71 %	+0,2	+0,21 %
>= 2 500 €	110,7	2,93 %	102,4	2,77 %	+8,3	+8,10 %

En milliers d'euros



Compte tenu du fort développement des sociétés au cours de ces dernières années, il nous a paru intéressant 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 56 600 euros et représente 3,46 % du C.A.H.T.. Le pharmacien titulaire consacre à sa rémunération nette de charges sociales 26 % de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'officine. Nous constatons de grandes disparités en fonction de la taille de l'officine. 23 400 euros pour une officine dont le C.A.H.T. est inférieur à 1 000 000 d'euros contre 110 700 euros pour les officines de plus de 2 500 000 d'euros. Le poids relatif de l'endettement dans les petites structures ne permet pas de rémunérer correctement le titulaire. Seule une baisse significative des prix de cession permettra de rémunérer convenablement le titulaire et d'attirer à nouveau les prétendants à l'installation pour ce type d'officine.

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

06 / LES CHARGES DE PERSONNEL

LES COTISATIONS TNS

COTISATIONS SOCIALES TNS

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Cotisations sociales TNS	39,6	2,42 %	39,0	2,40 %	+0,7	+1,75 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	34,6	2,65 %	34,9	2,67 %	-0,3	-0,90 %
 GROS BOURG	42,8	2,73 %	40,8	2,63 %	+2,0	+4,94 %
 ZONE URBAINE	39,5	2,41 %	38,8	2,38 %	+0,7	+1,69 %
 CENTRE COMMERCIAL	37,9	1,28 %	42,5	1,48 %	-4,5	-10,65 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	26,5	3,15 %	26,4	3,06 %	+0,1	+0,43 %
De 1 000 € à < 1 500 €	36,9	2,60 %	36,3	2,56 %	+0,6	+1,54 %
De 1 500 € à < 2 000 €	46,2	2,40 %	46,0	2,42 %	+0,2	+0,42 %
De 2 000 € à < 2 500 €	54,2	2,18 %	48,5	1,99 %	+5,7	11,83 %
>= 2 500 €	65,7	1,74 %	67,2	1,82 %	-1,4	-2,11 %

En milliers d'euros



Les cotisations sociales TNS couvrent les cotisations sociales obligatoires du pharmacien ; allocations familiales et maladie (U.R.S.S.A.F) et les cotisations retraite (C.A.V.P).

Elles représentent 2,42 % du C.A.H.T.. Elles sont directement liées au revenu déclaré par le titulaire. La hausse prochaine de la C.S.G sur les revenus d'activité et la réforme du R.S.I auront nécessairement un impact sur leur niveau futur.

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

07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

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

E.B.E. – ÉVOLUTION ENTRE 2017 ET 2016

	2017		2016		VARIATION	
Rappel C.A. H.T.	1 635,0	100 %	1 623,2	100 %	+11,9	+0,73 %
Excédent Brut d'Exploitation	213,0	13,02 %	211,2	13,01 %	+1,8	+0,85 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2017		2016		VARIATION	
 ZONE RURALE	174,1	13,35 %	174,3	13,35 %	-0,2	-0,11 %
 GROS BOURG	221,9	14,13 %	228,8	14,75 %	-6,9	-3,02 %
 ZONE URBAINE	209,0	12,74 %	205,0	12,57 %	+4,0	+1,93 %
 CENTRE COMMERCIAL	393,9	13,33 %	391,7	13,61 %	+2,2	+0,56 %

En milliers d'euros

RÉPARTITION PAR TRANCHES DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	2017		2016		VARIATION	
< 1 000 €	94,6	11,26 %	98,1	11,37 %	-3,4	-3,51 %
De 1 000 € à < 1 500 €	185,4	13,05 %	183,2	13,36 %	+2,2	+1,21 %
De 1 500 € à < 2 000 €	255,8	13,29 %	253,7	13,36 %	+2,1	+0,82 %
De 2 000 € à < 2 500 €	334,8	13,45 %	327,8	13,47 %	+7,0	+2,13 %
>= 2 500 €	520,2	13,76 %	507,2	13,74 %	+12,9	+2,55 %

En milliers d'euros



L'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.) 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 d'une part, de rémunérer le titulaire, de rembourser les emprunts engagés d'autre part, et enfin d'améliorer le cas échéant le niveau de trésorerie.

Il ressort à 213 000 euros (13,02 % du C.A.H.T.) contre 211 200 euros (13,01 % du C.A.H.T.) en 2016. L'E.B.E. a augmenté en moyenne de + 0,85 %, soit une évolution en valeur absolue de 1 800 euros pour notre officine moyenne. Cette évolution positive doit toutefois être pondérée par la baisse relative de l'E.B.E. constatée l'an dernier de 1 400 euros. Les officines urbaines et les pharmacies réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2 000 000 d'euros enregistrent les plus belles progressions d'E.B.E.. Les officines de centre commercial marquent le pas en matière E.B.E., les plus petites limitent la baisse. Le niveau futur de l'E.B.E. jouera un rôle prédominant dans la détermination des prix de cession.

07 / ANALYSE DES RENTABILITÉS

SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION :
OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ?

	2017		2016		VARIATION	
C.A. H.T. Ventes et Prest.	1 635,0	100,00 %	1 623,2	100,00 %	+11,9	+0,73 %
Ventes H.T.	1 456,0	89,05 %	1 465,5	90,29 %	-9,5	-0,65 %
Marge commerciale s/ ventes	349,6	24,01 %	365,8	24,96 %	-16,3	-4,45 %
Honoraires de dispensation + ROSP	138,6	8,47 %	119,6	7,37 %	+19,0	+15,86 %
Autres prestations de services	40,4	2,47 %	38,1	2,34 %	+2,4	+6,23 %
Marge Brute Globale	528,6	32,33 %	523,5	32,25 %	+5,1	+0,97 %
Charges externes	93,4	5,71 %	92,9	5,72 %	+0,6	+0,62 %
Dont Loyer Pharmacie	22,6	1,38 %	22,1	1,36 %	+0,5	+2,33 %
Valeur Ajoutée	435,1	26,61 %	430,6	26,53 %	+4,5	+1,05 %
Impôts et taxes	12,9	0,79 %	14,2	0,88 %	-1,3	-9,00 %
Frais de personnel	169,6	10,37 %	166,3	10,25 %	+3,3	+1,98 %
Cotisations TNS	39,6	2,42 %	39,0	2,40 %	+0,7	+1,75 %
Excédent Brut d'Exploitation	213,0	13,02 %	211,2	13,01 %	+1,8	+0,85 %
Transferts charges / Autres produits	9,9	0,61 %	9,0	0,55 %	+0,9	+10,19 %
Dotations aux amortissements	21,9	1,34 %	19,9	1,22 %	+2,0	+10,14 %
Résultat financier	-10,8	-0,66 %	-13,1	-0,81 %	+2,4	-18,05 %
Résultat exceptionnel	-0,4	-0,02 %	-1,3	-0,08 %	+0,9	-70,92 %
Résultat retraité EI	189,9	11,61 %	185,9	11,45 %	+4,0	+2,16 %

En milliers d'euros



Au vu de cette synthèse, le niveau des honoraires de dispensation n'est pas étranger à l'évolution de la marge brute globale en valeur.

Toutefois, l'économie de l'officine reste très dépendante du générique et du développement du hors vignetté. Cependant, une pharmacie sur deux composant l'échantillon a connu une baisse de son activité. Nous observons, cette année, une évolution de l'E.B.E. (+ 0,85 % et 1 800 euros en valeur). Le résultat net ressort à 189 900 euros (11,61 % du C.A.H.T.) et progresse par rapport à 2016. Ce ratio démontre une nouvelle fois que l'activité officinale reste attractive. On comprend alors l'intérêt que portent ces nouveaux acteurs financiers à l'officine. Les difficultés économiques de certains pharmaciens restent essentiellement liées à leur niveau d'endettement consécutif au prix payé lors de l'acquisition de l'officine.

08 / ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

QUELQUES RATIOS VALENT MIEUX
QU'UN LONG DISCOURS

RENDEMENT PAR INTERVENANT À L'OFFICINE

	2017	2016
$\text{C.A. T.T.C.} \div \text{E.T.P.}$	282,4	280,7

En milliers d'euros

La productivité s'est légèrement améliorée en 2017. Le chiffre d'affaires réalisé par chaque personne au comptoir (titulaires compris) s'élève à environ 282 400 euros.

STOCK MOYEN

	2017	2016
$\text{Stock initial} + \text{Stock final} \div 2$	141,8	139,2
	9,74 %	9,50 %

En milliers d'euros

VITESSE DE ROTATION DU STOCK (EN NOMBRE DE FOIS)

	2017	2016
$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} \div \text{Stock moyen}$	7,81	7,90

NOMBRE DE JOURS D'ACHATS COUVERTS PAR LE STOCK

	2017	2016
$360 \text{ jours} \div \text{Vitesse de rotation}$	47 jours	46 jours

La durée d'écoulement du stock s'élève à 47 jours d'achats et reste stable par rapport à l'an dernier.

DURÉE DU CRÉDIT CLIENTS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2017	2016
$\text{Créances clients} \times 360 \text{ jours} \div \text{C.A. T.T.C.}$	32,7	32,5
	7 jours	7 jours

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

DURÉE DU CRÉDIT FOURNISSEURS (EN NOMBRE DE JOURS)

	2017	2016
$\text{Dettes fournisseurs} \times 360 \text{ jours} \div \text{Achat de marchandises T.T.C.}$	130,5	123,4
	38 jours	37 jours

L'encours fournisseurs est de 38 jours d'achat.

8 / ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE



LA JOURNÉE
DES TITULAIRES

SAISON 12

12 JUIN 2018

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

SAISON 12

13 NOVEMBRE 2018

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...

TAUX D'ENDETTEMENT

	2017	2016
Dettes financières ⊖ C.A. H.T.	27,34 %	30,87 %

L'endettement financier (capital restant dû de l'emprunt) représente 27 % du chiffre d'affaires. Nous constatons un désendettement régulier de l'échantillon malgré le renouvellement des titulaires.

FONDS DE ROULEMENT

	2017	2016	VARIATION
Capitaux propres ⊕			
Dettes financières ⊖	138,4	126,0	+12,3
Actif Immobilisé			

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 12 300 euros pour atteindre 138 400 euros.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

	2017	2016	VARIATION
Actif circulant ⊖			
Dettes d'exploitation	40,2	36,7	+3,5

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 environ 6 jours de chiffre d'affaires et progresse de 3 500 euros.

TRÉSORERIE

	2017	2016	VARIATION
Fonds de roulement			
⊖ Besoin en fonds de roulement	98,1	89,3	+8,8

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

	2017	2016
Capitaux propres ⊕		
Total du bilan	0,55	0,51

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 55 % du total du bilan.

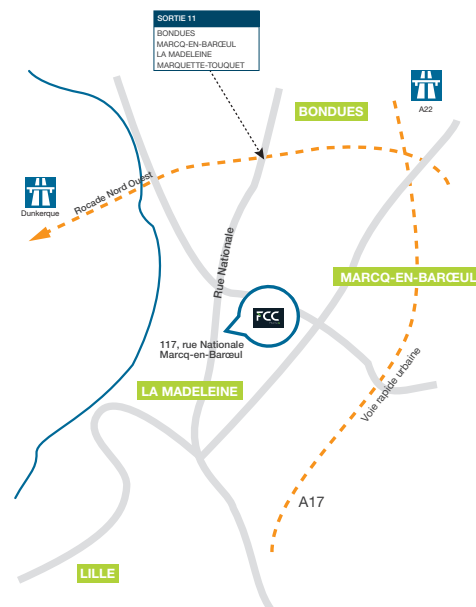
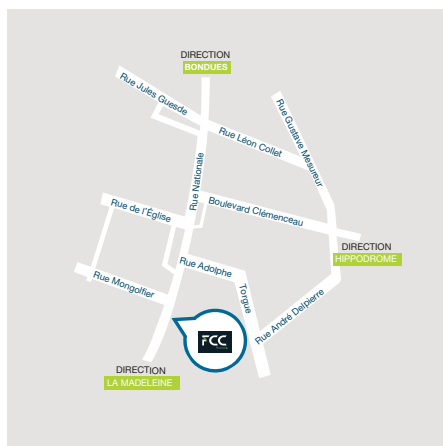
Le cabinet FCC est membre du réseau CGP, qui accompagne aujourd'hui de nombreuses officines.

CGP est un groupement national d'experts comptables spécialistes de la gestion d'officines pharmaceutiques. Avec 30 ans d'expertise, 36 implantations françaises représentées par 17 cabinets, les experts CGP connaissent leur territoire, leurs villes et ses habitants, c'est à dire les clients de leurs clients.

CGP propose une expertise transversale pour répondre à toutes les problématiques de près de **3500 pharmaciens accompagnés par le réseau**. Mais c'est aussi **1027 collaborateurs**, qui ont pour maîtres-mots l'indépendance et la proximité, afin de satisfaire au mieux toutes les attentes des officines.

CGP ce sont des conseils et une expertise à la fois juridique, fiscale et de gestion pour aiguiller au mieux les pharmaciens d'officines lors de leur achat, regroupement ou restructuration. Mais c'est aussi une expertise en termes de politique de ressources humaines, d'accompagnement et de formations.

CGP, LE PREMIER
RÉSEAU
NATIONAL DÉDIÉ
À LA GESTION
D'OFFICINES.



PIERRE BETREMIEUX / OLIVIER DESPLATS
BASTIEN LEGRAND / CHRISTOPHE MAERTENS /
LOUIS MAERTENS / PHILIPPE MAILLET / VINCENT SUING

EXPERTS-COMPTABLES
COMMISSAIRES AUX COMPTES

117, RUE NATIONALE – CS 41017
59701 MARCO-EN-BARCEUL CEDEX

TÉL. : 03 20 14 94 14 - FAX : 03 20 14 94 00

WWW.FCCONSEIL.COM

