

Document à l'intention des
futurs pharmaciens propriétaires

ACQUÉRIR VOTRE PREMIÈRE PHARMACIE

RÉFLÉCHIR / PLANIFIER / AGIR



RÉFLÉCHIR

PLANIFIER

AGIR

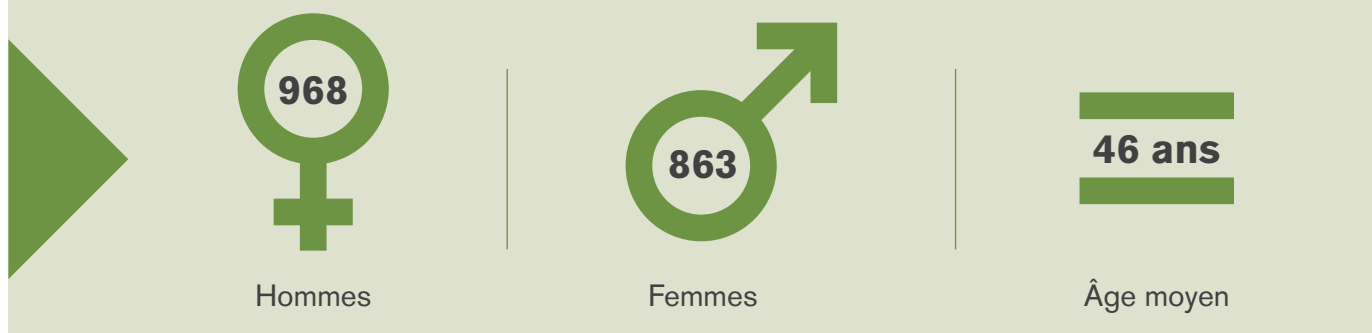
RÉFLÉCHIR

**Vous songez à devenir propriétaire ?
Au Québec, seul un pharmacien peut être
propriétaire d'une pharmacie. Ce droit
exclusif de propriété dont jouissent les
pharmaciens québécois sous-entend
des responsabilités additionnelles pour
le professionnel de la santé qui devient
également gestionnaire d'entreprise.**

COMMENT GÉRER UNE ENTREPRISE LORSQUE L'ON DÉTIENT UNE FORMATION EN PHARMACIE ?

En observant les obstacles rencontrés par plusieurs pharmaciens au moment de devenir propriétaire de leur pharmacie, l'AQPP a développé un outil permettant aux aspirants propriétaires de mieux structurer leurs démarches. Ce guide souligne les aspects importants à prendre en considération lors de l'acquisition d'une pharmacie.

Statistiques concernant les pharmaciens propriétaires du Québec (au 31 juillet 2011)



PROFESSIONNEL DE LA SANTÉ... ET GESTIONNAIRE D'ENTREPRISE

Afin de réussir en affaires, le pharmacien propriétaire doit être plus qu'un professionnel de la santé. À ses obligations envers ses patients s'ajoutent des tâches administratives et la responsabilité de remplir ses engagements financiers :

LA GESTION

- ▶ Les ressources humaines (les horaires, les avantages sociaux, les salaires, etc.)
- ▶ L'inventaire
- ▶ Les ressources matérielles (l'équipement, le système informatique, etc.)
- ▶ Les ressources financières
- ▶ Le marketing et la mise en marché

L'ORGANISATION DU TRAVAIL (responsabilités civiles, légales et professionnelles)

- ▶ La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (CSST)
- ▶ Le Code du travail
- ▶ Diverses lois professionnelles liées à la pratique de la pharmacie :
 - La *Loi sur la pharmacie*
 - La *Loi sur l'assurance maladie* du Québec
 - La *Loi sur l'assurance médicaments* du Québec

En plus des caractéristiques communes à tous les pharmaciens, le futur propriétaire doit développer des aptitudes de gestionnaire efficace :

- ▶ La passion pour son travail
- ▶ Le sens de l'innovation
- ▶ Une imagination fertile : savoir innover
- ▶ La faculté d'adaptation
- ▶ Le sens des priorités
- ▶ Le goût du risque
- ▶ Le pragmatisme
- ▶ Une forte personnalité
- ▶ Le sens de l'organisation et de la planification
- ▶ La diplomatie : éviter et résoudre les conflits et être à l'écoute des autres

LES INTÉRÊTS ET LA MOTIVATION

Devenir pharmacien propriétaire nécessite beaucoup de travail. L'aspirant propriétaire doit donc consentir à fournir des efforts supplémentaires (horaires, etc.) qu'il ne peut exiger de ses employés. Des pharmaciens propriétaires rencontrés placent au premier rang leur volonté de relever des défis, de devenir maîtres de leur pratique et d'offrir les meilleurs services possibles à leurs patients.



RÉFLÉCHIR

ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE EN PHARMACIE

Au Québec, seul un membre de l'Ordre des pharmaciens du Québec peut devenir propriétaire d'une pharmacie. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une condition préalable, il est fortement recommandé à l'aspirant propriétaire de posséder de l'expérience en pharmacie communautaire, car cette expérience permet de constater les compétences nécessaires à la saine gestion d'une pharmacie et en quoi consiste exactement le quotidien d'un pharmacien propriétaire.

Au moment de la demande de financement, les institutions financières prennent en considération l'expérience professionnelle du demandeur.

ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE EN GESTION

Puisqu'il n'existe aucune formation spécifique relative à la gestion d'une pharmacie, cette entreprise peut se révéler plus ardue qu'il aurait pu paraître. Des problèmes de gestion entraînent souvent une baisse de la productivité et des revenus.

Même si certaines chaînes et bannières offrent une formation exposant la base de l'administration d'une pharmacie, il est recommandé à l'aspirant propriétaire d'acquérir de l'expérience en gestion et de combler ses lacunes de gestionnaire par une formation adéquate.

La gestion des ressources humaines constitue le plus grand défi du pharmacien propriétaire. Parce qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion de ces ressources et que chaque employé est différent, il est recommandé de suivre un des nombreux cours et formations propres à cet aspect de la gestion d'entreprise.

LA PHILOSOPHIE DU TRAVAIL ET LA PRATIQUE VISÉE

Plusieurs facteurs déterminent le type de pratique du pharmacien. Ces éléments doivent être pris en considération



dans le processus décisionnel qui conduit à l'acquisition d'une pharmacie. De plus, l'institution financière qui fournit le financement voudra connaître le type de pratique visé afin de bien cerner les besoins financiers du futur propriétaire et les chances de réussite de celui-ci.

L'EMPLACEMENT DE LA PHARMACIE ET LA CLIENTÈLE

Le pharmacien propriétaire doit connaître le quartier et le type de clientèle de sa future entreprise et s'assurer que sa clientèle potentielle cadre avec ses champs d'intérêt et les services qu'il désire offrir. Trop de nouveaux acheteurs négligent ce facteur et choisissent de s'établir dans un secteur qui ne leur convient pas.

NOS RECOMMANDATIONS



► Cumuler de l'expérience en pharmacie communautaire (pharmacie et gestion) avant d'acquérir une pharmacie.

► Au besoin, suivre des cours complémentaires en gestion d'entreprise et en gestion des ressources humaines.

RÉFLÉCHIR

PLANIFIER

AGIR

PLANIFIER

LE PLAN D'AFFAIRES

Outil de base indispensable à la concrétisation du projet, le plan d'affaires contient l'ensemble des données quantitatives et financières relatives à la future entreprise. De plus, il constitue un outil de réflexion concret pour le futur pharmacien propriétaire quant à ses aptitudes et à ses objectifs et aux moyens nécessaires pour atteindre ceux-ci.

Couvrant généralement les cinq premières années d'exploitation, le plan d'affaires permettra surtout à une institution financière de juger de la viabilité du projet et d'évaluer le risque qui y est associé.

Voici quelques éléments qui doivent figurer dans un plan d'affaires :

LA STRATÉGIE D'AFFAIRES

Une analyse de la situation actuelle, des avantages concurrentiels et du plan de croissance anticipée. À cette étape, il faut déterminer la structure fiscale qui convient :

- ▶ Entreprise individuelle – 1 personne
- ▶ Société en nom collectif (SENC) – au moins 2 personnes
- ▶ Société en nom collectif à responsabilité limitée (SENCRL) – au moins 2 personnes
- ▶ Société par actions (SPA) – au moins 1 personne

En plus de la structure fiscale de l'entreprise, le futur pharmacien propriétaire doit déterminer le type de pharmacie qu'il désire exploiter (voir le tableau à la page 10).

LE PLAN OPÉRATIONNEL

Le plan d'affaires doit comprendre une liste des besoins opérationnels courants et des besoins prévus pour les trois à cinq années à venir : les besoins actuels, l'équipement à changer, les investissements nécessaires, etc.

L'ANALYSE FFPM

Il s'agit d'une analyse en quatre points de l'entreprise :

Forces : Les réalisations, les avantages exclusifs et concurrentiels, etc.

Faiblesses : Les points à améliorer

Possibilités : Les tendances, les innovations technologiques, les possibilités, etc.

Menaces : Les obstacles, la concurrence

Cette analyse constitue le point fort du plan d'affaires dans la mesure où elle explicite votre connaissance de la situation actuelle, des points à améliorer et des mesures à prendre afin de faire face à la concurrence.

LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section porte sur la gestion du personnel et les processus liés aux ressources humaines : les objectifs à court et à long terme relatifs au recrutement, à la formation et à la rétention de personnel. À cette étape, il est possible d'ajouter un plan organisationnel décrivant la fonction et les responsabilités de chacun ou toute autre information pertinente sur les compétences des employés ou les programmes de formation, le cas échéant.

S'ASSOCIER OU NON ?

Le Code civil du Québec, le Code des professions et le Règlement sur l'exercice de la pharmacie en société permettent au pharmacien d'exercer professionnellement en association. Cependant, il faut prendre le temps de réfléchir aux conséquences de ce choix sur la gestion et le travail au quotidien :

- ▶ Le partage des droits, des obligations, des responsabilités, des profits et des pertes.
- ▶ Les associés profitent de la collaboration, de l'expertise et de la contribution de chacun. S'associer à un pharmacien plus expérimenté peut parfois être rassurant.
- ▶ La possible mésentente et la divergence d'opinions quant à la gestion de l'entreprise.
- ▶ Il est essentiel de déterminer à l'avance toutes les modalités de l'association et d'envisager les situations problématiques afin d'éviter les conflits.

Souvent négligée, cette partie du plan est essentielle puisque les institutions financières voudront s'assurer que le personnel détient les compétences nécessaires afin d'assurer le succès de l'entreprise.

LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Il est essentiel d'inclure des prévisions financières objectives et réalistes dans le plan d'affaires. Les prévisions doivent couvrir les trois à cinq années à venir. Cependant, les prévisions des 12 premiers mois doivent être plus détaillées et comporter des hypothèses en ce qui concerne les coûts et les revenus afin que les investisseurs puissent évaluer les besoins de financement et évaluer correctement le risque associé.

Les prévisions financières doivent couvrir les 12 à 18 premiers mois et comprendre :

- ▶ L'état des résultats : balance revenus-dépenses
- ▶ Le bilan (actif et passif, investissement personnel dans le projet, garanties, etc.)
- ▶ L'évolution mensuelle de l'encaisse
- ▶ Les coûts de la stratégie marketing (le cas échéant)
- ▶ Les investissements et les prêts nécessaires

LES AUTRES RENSEIGNEMENTS

Il est recommandé d'inclure dans le plan d'affaires tous les renseignements pertinents et de mentionner notamment les facteurs qui atténuent les risques financiers pour les investisseurs potentiels. Les gestes de responsabilité sociale (engagement dans une cause), l'informatisation des opérations

courantes, les politiques environnementales ou une certification supplémentaire constituent autant de facteurs qui renvoient une image favorable de votre projet.

Évidemment, ce résumé ne constitue pas un guide détaillé sur le processus de création d'un plan d'affaires. Plusieurs ouvrages de référence traitent de ce sujet en profondeur, entre autres : BELLEY, André et Louis DUSSAULT et Sylvie LAFERTE. *Comment rédiger mon plan d'affaires : 2^e édition*, Les Éditions Transcontinental, 2006, 333 pages.

LE CONTRAT D'AFFILIATION

Au Québec, il subsiste très peu de pharmacies indépendantes ; les chaînes et bannières sollicitent les pharmaciens salariés et les indépendants afin qu'ils se joignent à leur groupe commercial. Le pharmacien prochainement propriétaire doit alors signer un contrat d'affiliation préparé par la chaîne ou la bannière.

S'échelonnant généralement sur une période de 10 à 15 ans, le contrat d'affiliation engage le pharmacien propriétaire envers la chaîne ou la bannière qui offre des services à celui-ci en échange de certaines obligations. Le contrat établit préalablement ces modalités, par exemple le droit de premier refus en cas de vente, les redevances à verser au groupe, la propriété du bail et plusieurs autres conditions selon la chaîne ou la bannière.

Il est essentiel de porter une attention particulière aux termes du contrat d'affiliation afin de s'assurer qu'il est conforme aux différentes lois entourant notamment le droit exclusif de propriété des pharmaciens.



PLANIFIER

LES TYPES D'ENTENTES COMMERCIALES

Voici les trois types de pharmacies présents au Québec et les caractéristiques propres à chacun :

	PHARMACIES INDÉPENDANTES 41 au Québec*	PHARMACIES SITUÉES DANS UN MAGASIN À GRANDE SURFACE 119 au Québec*	PHARMACIES AFFILIÉES À UNE CHAÎNE OU UNE BANNIÈRE 1 585 au Québec*
1	Investissement personnel important	Investissement personnel moindre	Investissement personnel moindre
2	Risque financier élevé	Risque financier moyen	Risque financier moyen
3	Pas de redevances	Redevances au magasin pour l'utilisation de la marque	Redevances à la chaîne pour l'utilisation de la marque
4	Gestion autonome de tous les aspects	Gestion dépendante du magasin à grande surface	Gestion dépendante de la chaîne ou la bannière
5	Aucun soutien externe (financier, marketing, opérationnel, etc.)	Soutien du magasin (commercialisation, aménagement, ressources humaines, publicité, procédures d'exploitation, etc.)	Soutien de la chaîne (commercialisation, aménagement, ressources humaines, publicité, procédures d'exploitation, etc.)
6	Pleine liberté dans l'aménagement	Liberté restreinte dans l'aménagement	Liberté restreinte dans l'aménagement
7	Achalandage en fonction de facteurs externes (publicité, etc.)	Achalandage accru en provenance du magasin à grande surface	Achalandage en fonction de la force de la marque
8	Aucune obligation envers une marque	Obligations envers la chaîne de magasins à grande surface	Obligations envers la chaîne ou la bannière
9	Offre élargie et personnalisée de produits (pharmacie et boutique)	Offre de produits pharmaceutiques seulement (pas de section boutique)	Offre de produits de la marque maison ou conformes à la chaîne ou à la bannière
10	Grande liberté dans l'offre de services	Offre de services variable selon la chaîne	Offre de services variable selon la chaîne ou la bannière
11	Aucune marque reconnue pour contribuer au succès	Succès commercial reconnu	Succès commercial reconnu

* Données recueillies en 2011.

LES RESSOURCES HUMAINES

Le saviez-vous ? La masse salariale moyenne d'une pharmacie au Québec est de 700 000 \$ par année.¹

Le futur pharmacien propriétaire doit bien se préparer à gérer la ressource la plus importante de son entreprise : les employés. Engager des professionnels externes n'ayant aucun lien avec l'autre partie contractante assure l'objectivité des renseignements et permet d'éviter les pièges courants de la gestion d'entreprise

Un avocat ou un notaire afin de signer une entente d'affiliation valide (le cas échéant) qui protégera les intérêts du pharmacien propriétaire.

Un comptable afin de bien comprendre tous les enjeux financiers. Son analyse approfondie permettra de repérer des irrégularités dans la comptabilité de l'entreprise. Les négociations seront entreprises sur la base de ces calculs.

La règle de base est simple : déléguer aux bonnes personnes, mais toujours rester en contrôle du processus.

ENGAGER DES EMPLOYÉS

Que ce soit à l'ouverture d'une nouvelle pharmacie ou à l'achat d'une pharmacie existante, le nouveau propriétaire devra engager des employés compétents afin d'assurer le succès de son entreprise. Même avec une équipe de travail complète, un gestionnaire efficace est toujours en mode recrutement afin de créer une banque de curriculum vitae de qualité et combler rapidement les besoins soudains de main-d'œuvre.

LA RÉTENTION DU PERSONNEL

Au-delà du recrutement d'employés de qualité, les entreprises doivent plus que jamais passer en mode vente afin d'attirer les meilleurs candidats et surtout les retenir. Un haut roulement de personnel entraîne inévitablement des coûts importants pour l'entreprise.

Comment relever le défi ? Selon le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, il y a trois éléments à entretenir : l'ouverture d'esprit de la direction face à cette nouvelle réalité, l'élaboration d'un plan d'action novateur afin de répondre à cet enjeu capital et une culture d'entreprise axée sur le bien-être des employés et celui de l'organisation.

Les cinq éléments-clés de la rétention selon les employés sont :

- ▶ Les opportunités de carrière
- ▶ La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants ayant trait au personnel
- ▶ La conciliation travail-famille
- ▶ L'équipe interne
- ▶ La compréhension des cheminements de carrière

Il faut créer un sentiment d'appartenance parmi les employés : un sentiment d'engagement affectif (désir de rester), normatif (loyauté envers l'employeur) et de continuité (besoin de rester).

Les conditions de succès pour attirer les employés :

- ▶ Établir une cohérence entre l'image de l'entreprise et les caractéristiques de l'emploi
- ▶ Ne pas faire de publicité mensongère et de fausses promesses
- ▶ Démontrer l'importance de l'attraction des meilleurs auprès de la direction
- ▶ Diversifier les sources de recrutement : sites Web, journaux, ordres professionnels, etc.

Les conditions de succès pour retenir les employés :

- ▶ Mettre en place plusieurs moyens de rétention plutôt que de miser sur un seul moyen unique
- ▶ Vérifier que les attentes des employés sont satisfaites
- ▶ Créer parmi les employés une source d'engagement affectif plutôt qu'un simple engagement de continuité

APPRENDRE À GÉRER EFFICACEMENT LES RESSOURCES HUMAINES

Des ouvrages² de qualité existent afin de mieux renseigner le nouvel entrepreneur sur la gestion des ressources humaines, l'attraction et la rétention d'employés compétents. Parmi ceux-ci, citons notamment :

ST-ONGE, Sylvie, et autres. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3^e édition, Chenelière Éducation inc., 2009, 480 pages.

MERCIER, Estelle et Géraldine SCHMIDT. Gestion des ressources humaines, Pearson Education, 2004, 256 pages.

PAILLÉ, Pascal. La fidélisation des ressources humaines, Presses de l'Université Laval, 2004, 176 pages.

¹ Sources : Tower Perrin Global Workforce Study 2008

² Ces ouvrages ont servi de base à la rédaction de ce guide.

PLANIFIER

LE FINANCEMENT

Avec une offre d'achat acceptée et conditionnelle à l'obtention du financement, le pharmacien propriétaire sollicite les institutions financières susceptibles de financer son achat. Celles-ci examineront son bilan personnel, son expérience de crédit et professionnelle, sa philosophie de pratique, les états financiers de la pharmacie convoitée, la mise de fonds, les garanties offertes, etc.

- ▶ Un investissement minimum d'un million de dollars est nécessaire au démarrage d'une nouvelle pharmacie.*
- ▶ Un investissement minimum de trois à cinq millions est nécessaire pour l'achat d'une pharmacie existante.*

CONSERVER UN BILAN FINANCIER SAIN

En plus de prendre en considération l'expérience professionnelle, l'institution financière exige le bilan personnel du demandeur, c'est-à-dire un calcul du solde entre l'actif et le passif, avant d'accorder le financement à l'aspirant propriétaire.

Puisque les sommes accordées sont généralement importantes, l'institution financière doit s'assurer que le demandeur soit apte à gérer efficacement son entreprise et que le risque financier ne soit pas trop élevé.

Le financement peut également provenir des chaînes et bannières qui contribuent à l'apport de fonds ou endossent l'emprunteur auprès de l'institution financière. Le pharmacien doit alors s'assurer d'obtenir un taux et des conditions conformes au marché actuel ; ces conditions sont généralement expliquées dans le contrat d'affiliation.

LE FINANCEMENT DES ACTIFS

L'achat d'une pharmacie existante inclut :

- ▶ Les actifs tangibles : l'équipement, l'inventaire, etc. La valeur de ces actifs est facilement mesurable et se compare facilement dans le marché.
- ▶ Les actifs intangibles, c'est-à-dire l'achalandage, dont la valeur est difficilement chiffrable.

LE FINANCEMENT DES ACTIFS TANGIBLES

Le financement des actifs tangibles à long terme est généralement basé sur leur durée de vie. Par exemple, l'immeuble, les améliorations locatives ou les équipements peuvent être financés par un prêt à terme sur une période variant de 5 à 25 ans. Lors de l'acquisition d'une pharmacie, le montant accordé pour ce type d'actif est plutôt faible. Pour cette raison, le financement est accordé pour la même durée que l'achalandage, soit 12 ans.

L'inventaire et les comptes clients constituent les actifs tangibles à court terme et sont financés différemment ; une marge de crédit comblera les besoins quotidiens du fonds de roulement.



* Données présentées à titre indicatif, recueillies en 2011.



LE FINANCEMENT DES ACTIFS INTANGIBLES

L'achalandage constitue l'actif intangible d'une pharmacie. Afin de permettre l'achat de cet actif, les institutions financières accordent une somme proportionnelle au contrôle du pharmacien propriétaire sur son entreprise : le droit d'occupation et de négociation du bail, les dépenses, la gestion quotidienne, etc., constituent des facteurs qui influent sur la valeur de l'achalandage. À l'opposé, un pharmacien propriétaire n'ayant pas un grand pouvoir décisionnel sur divers aspects de son entreprise pourrait avoir une valeur d'achalandage réduite.

Lors de l'évaluation de cet actif intangible, il faut porter une attention particulière au nombre d'ordonnances mises sous pilulier. Ces ordonnances peuvent gonfler artificiellement la valeur de l'achalandage en multipliant le nombre d'ordonnances servies par la pharmacie ciblée.

Dans le cas d'une nouvelle pharmacie, parce qu'il n'y a pas encore d'achalandage, aucun financement n'est nécessaire pour cet actif inexistant ; l'investissement requis est moindre que dans le cas d'un achat. Toutefois, justement parce que la clientèle n'est pas établie, les institutions financières évaluent plus risqué ce genre de projet et peuvent pousser plus loin l'étude du dossier. Elles doivent exiger des garanties additionnelles.

Un solide plan d'affaires et le soutien de la bannière choisie détermineront des moyens concrets pour aller chercher de la clientèle. Il arrive que durant les premiers mois, le pharmacien doive absorber un solde déficitaire car les dépenses excèdent les revenus, sa clientèle n'étant pas encore établie.

NOS RECOMMANDATIONS

- ▶ Construire un solide plan d'affaires afin de fixer des objectifs et de prévoir les moyens de les atteindre.

- ▶ Éviter de prendre des décisions hâtives et analyser objectivement les opportunités.

- ▶ Demander au pharmacien vendeur :
 - Les états financiers
 - Le nombre d'ordonnances exécutées annuellement
 - Les renseignements sur les locaux (termes du bail, frais d'entretien, etc.)
 - Les termes du contrat d'affiliation
 - L'état de l'inventaire
 - Le type de clientèle
 - Les ressources humaines, etc.



PLANIFIER

L'ASPECT FINANCIER

Comme pour toutes les entreprises, il est essentiel de bien connaître le marché avant d'investir temps et argent dans l'acquisition d'une pharmacie.

Les chaînes et bannières sollicitent souvent les pharmaciens salariés et les pharmaciens indépendants. Il est important de ne pas agir impulsivement et de bien évaluer l'offre, le marché dans lequel évoluera la pharmacie et les besoins du pharmacien propriétaire : ses valeurs, les services qu'il désire offrir, etc.

Parce qu'il existe des pharmacies de toutes les tailles et que les pharmaciens nouvellement propriétaires ne détiennent pas tous de l'expérience en gestion d'entreprise, il est recommandé de débiter avec un plus petit projet pour ensuite s'en servir comme tremplin vers des projets de plus grande envergure.

En général, il existe trois situations d'achat d'une pharmacie existante :

- ▶ Achat auprès de l'employeur actuel (p. ex. : retraite)
- ▶ Achat par l'intermédiaire d'une chaîne ou d'une bannière
- ▶ Achat auprès d'un courtier

NOS RECOMMANDATIONS

- ▶ Se renseigner sur les transactions du marché (achats, ventes, etc.)
- ▶ Se renseigner sur l'historique des pharmacies, sur leurs propriétaires et sur le marché.
- ▶ Démontrer son intérêt auprès des chaînes et bannières et demander plus d'information sur ce qu'elles offrent aux franchisés potentiels.



RÉFLÉCHIR

PLANIFIER

AGIR

LES NÉGOCIATIONS

Après avoir démontré de l'intérêt pour une pharmacie, il faut entreprendre les négociations sur les conditions d'achat et le prix. L'étude préalable du marché est un atout majeur à cette étape pour une analyse soignée de l'offre.

L'OFFRE D'ACHAT

L'offre d'achat lie l'acheteur au vendeur : elle constitue un engagement légal à acheter la pharmacie si toutes les conditions énoncées dans l'offre sont respectées, faute de quoi la vente peut être annulée. Il est donc très important de ne laisser aucun détail au hasard, car aucun élément ne peut être ajouté ou modifié après l'acceptation de l'offre.

UN DÉLAI IMPORTANT

L'offre d'achat doit indiquer la date de signature de l'acte de vente, soit le jour où la pharmacie passe légalement du vendeur à l'acheteur. Il est très important d'établir un délai raisonnable (un minimum de 45 jours) entre la signature de l'offre d'achat

et la signature de l'acte de vente, car des enregistrements et d'autres tâches administratives doivent être effectués 30 jours avant l'acquisition de la pharmacie.

LA CLAUSE POUR LA VÉRIFICATION DILIGENTE

Il incombe à l'acheteur potentiel d'inclure dans son offre d'achat une clause de vérification diligente, c'est-à-dire le contrôle par des experts de la conformité des livres comptables, des procès-verbaux (le cas échéant), etc.

La vente d'une pharmacie peut être annulée dans l'éventualité où la vérification soulève des irrégularités dans la comptabilité ou dans les opérations de la pharmacie ciblée. Il faut vérifier notamment :

- ▶ L'inventaire et l'équipement
- ▶ Les dossiers patients
- ▶ Le registre des ordonnances
- ▶ Le rapport des narcotiques
- ▶ Le registre des paies
- ▶ Les états financiers
- ▶ Le bail, etc.



LA VÉRIFICATION DE L'ÉQUIPEMENT

Lors de l'acquisition d'une pharmacie, il est important d'évaluer dans quelles conditions se trouve l'équipement inclus dans l'achat : l'équipement informatique, les logiciels, les caisses, le télécopieur, les téléphones, les réfrigérateurs, le mobilier, etc. Une description de l'équipement et de ce qui doit être changé prochainement fournira une estimation des investissements nécessaires.

LA VÉRIFICATION DE L'INVENTAIRE

Il est important de déterminer à quel prix et dans quelles conditions l'inventaire sera transféré, généralement au prix coûtant. Pour les médicaments génériques, l'ancien propriétaire a peut-être reçu des allocations professionnelles qui devront être déduites du prix coûtant de ces produits.

Il faut également surveiller la date d'expiration des produits afin de ne pas payer le prix fort pour des produits qui seront périmés sous peu. La comptabilisation de l'inventaire lors de la transaction permettra de déterminer la valeur des produits achetés, de s'assurer du retrait des produits périmés ou dont la date d'échéance approche, et de vérifier que la liste des narcotiques est à jour.

LA VÉRIFICATION DES LIEUX PHYSIQUES

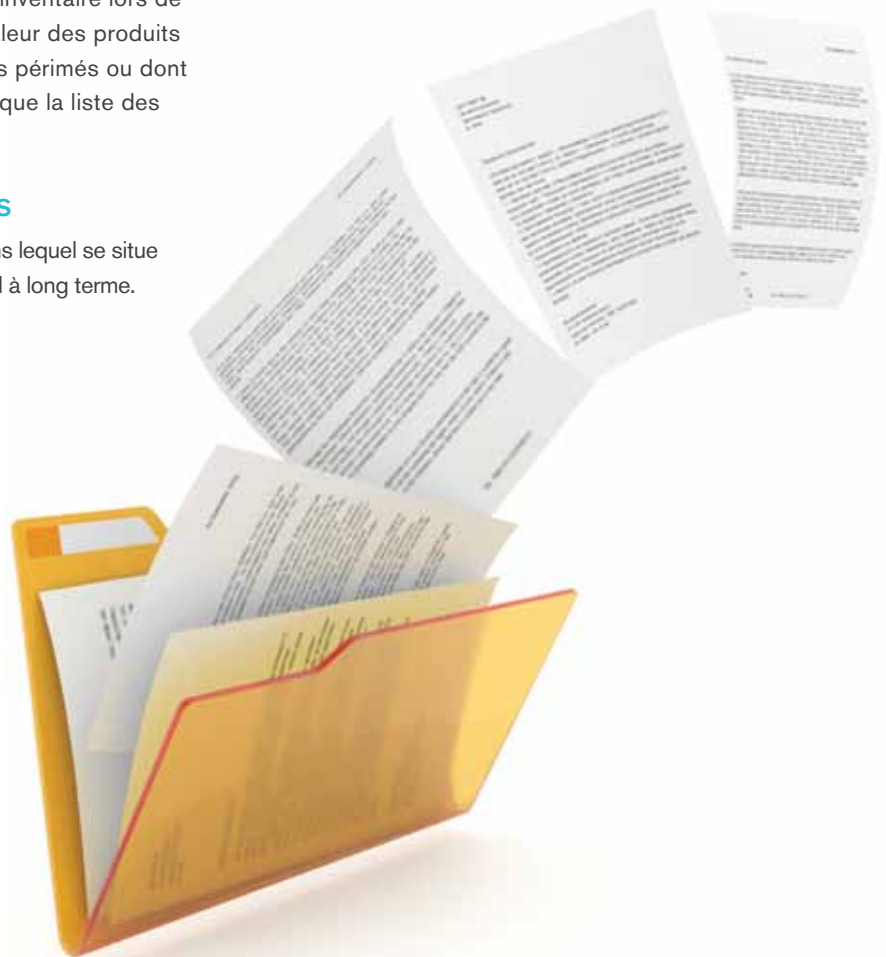
Si le vendeur n'est pas propriétaire du local dans lequel se situe la pharmacie, il possède nécessairement un bail à long terme.

L'acheteur de la pharmacie doit acquérir ce bail auquel il faut porter une attention particulière au moment de l'achat. À défaut de détenir un bail valide, le pharmacien propriétaire perd le droit de pratiquer à l'adresse décrite, mais doit cependant honorer les termes de son prêt sans recevoir de revenus. La pharmacie perd alors toute sa valeur.

Afin de protéger son investissement, le pharmacien propriétaire doit s'assurer que le bail sera valide à long terme et qu'il existe bien une possibilité de transfert et de renouvellement.

LA CLAUSE DE RÉTENTION DE LA CLIENTÈLE

Il arrive que certains acheteurs incluent une clause de rétention de la clientèle lors de l'achat d'une pharmacie existante. Dans ces cas, on vérifie le nombre de prescriptions exécutées six mois



après la vente et on compare avec ce qu'on a acheté comme achalandage. Une telle clause permet à l'acheteur d'être remboursé en cas de perte de clientèle. On utilise cette clause souvent en lien avec le nombre d'ordonnances exécutées en pilulier (voir « Le financement des actifs intangibles », page 13).

LA CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Il est important d'établir une clause de non-concurrence sinon, il serait possible pour le pharmacien vendeur d'ouvrir une nouvelle pharmacie juste en face, ce qui entraînerait fatalement une baisse importante de l'achalandage acheté avec la pharmacie.



NOS RECOMMANDATIONS

- ▶ Confier à une firme externe la tâche de faire l'inventaire des produits ; ne pas oublier la liste des narcotiques ni de soustraire les produits périmés du calcul total.
- ▶ S'informer des termes du bail actuel : la description des lieux, la durée de la location, les modalités du loyer, l'utilisation prévue, les services inclus, la possibilité de transfert et de renouvellement, la possibilité et les modalités de cession, l'affichage extérieur, les assurances responsabilité, les réparations éventuelles, les obligations diverses du locataire et celles du locateur, etc.
- ▶ S'assurer que l'ancien propriétaire payait un loyer conforme à la valeur marchande. Lors du transfert, le nouveau locataire ne peut négocier le loyer à la baisse.
- ▶ S'assurer que l'ancien propriétaire n'a jamais été en défaut de paiement. Le cas échéant, le locateur pourrait refuser le renouvellement du bail même avec un nouveau locataire.
- ▶ Inclure une clause de non-concurrence et de rétention de la clientèle dans l'offre d'achat.



L'ACTE DE VENTE

À la signature de l'acte de vente chez le notaire, la pharmacie devient légalement la propriété du pharmacien acheteur. Il est important de respecter scrupuleusement chacune des modalités établies dans l'offre d'achat afin d'éviter les conséquences fâcheuses pour le vendeur ou l'acheteur.

Le notaire est responsable de recevoir les fonds de l'acheteur. Il s'assure ensuite de libérer la pharmacie de toutes ses dettes et remet enfin le solde des fonds au vendeur. Cette étape est importante car les dettes suivent les biens. Un notaire n'effectuant pas les vérifications d'usage expose l'acheteur à de mauvaises surprises si certains biens achetés ne sont pas libres de dettes.

C'EST DÉCIDÉ : VOUS ACHETEZ

LES ASSURANCES

L'institution financière prêteuse exige du pharmacien emprunteur qu'il souscrive à un montant d'assurance vie pour garantir le prêt en cas de décès. Elle peut aussi exiger une assurance civile couvrant les lieux physiques.

Pour une pharmacie exploitée en nom collectif à responsabilité limitée ou en société par actions, il est obligatoire de souscrire au Fonds d'assurance responsabilité professionnelle de l'Ordre des pharmaciens du Québec (FARPOPOQ). De plus, chacun des pharmaciens, salarié ou propriétaire, doit souscrire individuellement au FARPOPOQ.



NOS RECOMMANDATIONS



► S'assurer de respecter les délais.

► S'assurer du respect de chacune des conditions de l'offre d'achat.

► S'assurer que le notaire vérifie que tous les biens achetés sont libres de toute dette.

L'ENREGISTREMENT

L'Ordre des pharmaciens du Québec

La *Loi sur la pharmacie* confère à l'Ordre des pharmaciens du Québec le droit d'énoncer les règles encadrant les contrats d'acquisition, d'aliénation ou de gestion d'une pharmacie. Le pharmacien propriétaire doit transmettre les affidavits d'achat/vente ou le bail au secrétaire de l'Ordre, au plus tard à la date de prise de possession.

Dans le cas de l'ouverture d'une nouvelle pharmacie, le pharmacien propriétaire doit transmettre l'affidavit d'ouverture et le bail au moins 30 jours, mais pas plus de 90 jours, avant cette ouverture.

Dans le cas d'une pharmacie exploitée en société, les pharmaciens propriétaires doivent transmettre ces documents dans un délai d'au moins 30 jours avant l'ouverture ou la prise de possession.

La Régie de l'assurance maladie du Québec

Afin d'inscrire sa pharmacie et ainsi profiter de la ligne interactive, la RAMQ demande au pharmacien propriétaire de transmettre les affidavits au moins 7 jours avant la prise de possession de la pharmacie, ou 21 jours précédant l'ouverture d'une nouvelle pharmacie.

L'Association québécoise des pharmaciens propriétaires

Le nouveau pharmacien propriétaire doit s'inscrire à l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires. Il est également essentiel d'effectuer le transfert de propriété ou d'inscrire sa nouvelle pharmacie auprès de l'AQPP, avant l'ouverture ou la prise de possession de la pharmacie.

GÉRER LA PHARMACIE

Maintenant gestionnaire de sa pharmacie, le nouveau pharmacien propriétaire doit assurer le succès de son entreprise. Son rôle est de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources humaines, financières et matérielles afin d'atteindre ses objectifs financiers et professionnels.

Afin de protéger son investissement, il est important de se renseigner sur :

- ▶ La gestion des ressources humaines (organisation du travail)
- ▶ La gestion de l'inventaire
- ▶ La gestion des ressources matérielles (organisation du laboratoire)
- ▶ La gestion du système informatique
- ▶ La gestion des ressources financières
- ▶ Le marketing
- ▶ Les responsabilités légales (CSST, normes du travail, etc.)



NOS RECOMMANDATIONS



▶ Se fixer des objectifs clairs et prévoir les moyens concrets de les atteindre.

▶ Reconnaître ses forces et ses faiblesses et savoir déléguer.

▶ Favoriser la diversité au sein du personnel afin de bénéficier des aptitudes de chacun.

RENCONTRE AVEC LES EMPLOYÉS

Quelques semaines avant la prise de possession de la pharmacie, le nouveau pharmacien propriétaire peut rencontrer les employés actuels afin de faire leur connaissance, répondre aux questions, calmer l'insécurité potentielle créée par la vente et éviter la démotivation parmi les employés, sentiment négatif qui pourrait avoir un impact significatif sur la productivité de l'entreprise.

Il est également suggéré de rencontrer individuellement chacun des employés afin d'effectuer un inventaire de leurs tâches, des assurances et des autres avantages sociaux accordés par l'ancien propriétaire. Il serait utile de demander l'avis du pharmacien vendeur sur chacun de ses employés. Afin de s'assurer que les employés suivent la nouvelle stratégie d'entreprise, une bonne communication est essentielle. Deux mots d'ordre : honnêteté et ouverture.



CONCLUSION

Ce guide explique les grandes lignes du processus d'acquisition d'une pharmacie. Il rappelle surtout l'importance de bien réfléchir à ses buts professionnels et à ses capacités d'entrepreneur, ainsi que la nécessité de s'entourer dès le début de professionnels compétents afin de prendre des décisions éclairées et d'éviter les pièges courants.

L'AQPP EST LÀ POUR VOUS

Constituée en janvier 1970 en vertu de la *Loi sur les syndicats professionnels* (L.R.Q. c.S-40), l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires représente aujourd'hui les 1858 pharmaciens propriétaires des 1757 pharmacies du Québec, qu'ils soient affiliés ou non à une chaîne ou à une bannière commerciale.

L'AQPP défend les intérêts économiques, sociaux et professionnels des pharmaciens propriétaires.



NOUS VOUDRIONS SOULIGNER LA CONTRIBUTION DE :

Marie-Pascale Beaulieu

Pharmacienne propriétaire

Denise Chen

Pharmacienne propriétaire

Philippe Desmarais

Pharmacien propriétaire

Chantal Ferland

Pharmacienne propriétaire

Monique Lo

Directrice principale

Services financiers aux entreprises (pharmacie)

Banque Laurentienne du Canada

M^e Stéphane Martin

Notaire

Jean Lamarre Notaire Inc.

Gabrielle Nguyen-Van-Tinh

Pharmacienne propriétaire

Samantha St-Amand

Stagiaire à l'AQPP, étudiante en Pharm.D

Université de Montréal

Julie Villeneuve

Chef du service des communications

Ordre des pharmaciens du Québec



DES QUESTIONS ?

Vous avez une question sur votre pratique ou sur la façon dont l'Association peut vous aider à résoudre un problème ? Vous pouvez contacter la permanence de l'AQPP qui mettra tout en œuvre afin de répondre à vos questions.

Association québécoise des pharmaciens propriétaires
4378, av. Pierre-De Coubertin
Montréal (Québec) H1V 1A6

514 254-0676
1 800 361-7765
info@aqpp.qc.ca
www.aqpp.qc.ca

Toute reproduction de ce document est interdite sans avoir obtenu, au préalable, l'autorisation de l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires.

Réalisation : Association québécoise des pharmaciens propriétaires

Ce document a été préparé en 2012 par : Steve Therrien

Design

CARTEBLANCHE