



## Charting your accounts Le plan comptable

Frank Richardson, Darren Osborne

**F**or a lot of veterinarians, looking at financial statements is about as much fun as cleaning out a cage. Sure, it has to be done, and they can do it, but they would rather pay someone else to do it. Most veterinarians pay a professional to clean their financial cage and put it out of their mind until their annual visit with the accountant. Fortunately, many veterinarians find each financial year end is generally better than the last and their accountant always has good news to report. This was the case until bovine spongiform encephalopathy (BSE) hit.

When BSE hit, many mixed and large animal practitioners reported losses in revenue of 30% and more (1). More than half of the mixed and large animal practices in Ontario and Saskatchewan saw a reduction in net income. For the first time in a long time, this year was worse than last year and the expectations for next year were not much better.

In reaction to the BSE crisis in veterinary revenues, some ignored the problem, some tried to wait it out, and a small number of practitioners took a good look at their chart of accounts for the first time to find ways to reduce expenses and protect their net income. This is the story of one veterinarian, Dr. Coa (short for chart of accounts), who rediscovered the chart of accounts he had not looked at since he bought the practice.

Veterinarians are familiar with charting. Many times a day, veterinarians will chart different systems during an annual physical examination or when making a diagnosis. Consistent medical charts can be used by epidemiologists to develop protocols and guidelines.

Charting your financial accounts in a veterinary practice is very similar to charting your medical cases. Charting and measuring the changes in your revenue and expenses can help you to make a diagnosis on the financial health of your practice. Accounts are grouped into conspicuous categories. For example, drugs and supplies, wages, rent, bank charges, etc. With a chart of financial accounts, you can compare your practice with established benchmarks, and over time, you can

**B**eaucoup de vétérinaires considèrent les états financiers aussi amusants que le nettoyage d'une cage. C'est un travail qui doit être fait et qu'ils peuvent faire, mais ils aimeraient mieux payer quelqu'un d'autre pour le faire. La plupart des vétérinaires paient un professionnel pour nettoyer leur cage financière et oublie cette question jusqu'à la visite annuelle chez le comptable. Heureusement, beaucoup de vétérinaires constatent généralement à la fin de chaque exercice que leur situation financière s'est améliorée par rapport à l'exercice précédent et que leur comptable a toujours des bonnes nouvelles à leur communiquer. Du moins c'était le cas avant l'arrivée de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB).

Avec l'arrivée de l'ESB, beaucoup de praticiens mixtes et des grands animaux ont rapporté des pertes de revenus de 30 % et plus (1). Plus de la moitié des pratiques mixtes et des cliniques pour grands animaux en Ontario et en Saskatchewan ont constaté une réduction de leur revenu net. Pour la première fois depuis longtemps, cette année a été pire que l'année dernière et les prévisions pour la prochaine année ne sont pas meilleures.

En réaction à la crise des revenus vétérinaires découlant de l'ESB, certains ont ignoré le problème, d'autres ont tenté d'attendre que la situation s'améliore et un petit nombre de praticiens ont examiné attentivement leurs plans comptables pour la première fois afin de trouver des manières de réduire les dépenses et de protéger leur revenu net. Voici l'histoire d'un vétérinaire, le D<sup>r</sup> Comptable, qui a redécouvert le plan comptable qu'il n'avait pas regardé depuis qu'il avait acheté la clinique.

Les vétérinaires connaissent bien les dossiers. Plusieurs fois par jour, les vétérinaires établiront différents systèmes de dossiers durant un examen annuel ou lorsqu'ils posent un diagnostic. Des dossiers médicaux cohérents peuvent être utilisés par des épidémiologistes pour élaborer des protocoles et des lignes directrices.

L'établissement d'un plan comptable dans une clinique vétérinaire ressemble de près à la préparation de vos dossiers médicaux. L'établissement d'un plan et l'examen de l'évolution de vos revenus et dépenses peuvent vous aider à poser un diagnostic sur la santé financière de votre clinique. Les comptes sont groupés en des catégories semblables. Par

---

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by Hill's Pet Nutrition Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Committee; e-mail: [admin@cvma-acmv.org](mailto:admin@cvma-acmv.org)

---

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par Les aliments pour animaux domestiques Hill's Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Santé Animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance au Comité de la gestion commerciale de l'ACMV; courriel : [admin@cvma-acmv.org](mailto:admin@cvma-acmv.org)

**Table 1. Dr. Coa's expenses as a percentage of gross revenue compared with an average mixed animal practice (data for average practice obtained from Saskatchewan Veterinary Medical Association Economic Survey [1])**

Expenses	Dr. Coa's practice	Average Saskatchewan mixed animal practice
Drugs and supplies	52.4%	51.0%
Wages	10.4%	9.4%
Rent	1.8%	2.1%
Office	2.1%	1.2%
Accounting and legal	0.6%	0.4%
Bank charges	1.5%	1.0%
Depreciation	2.0%	1.5%
Utilities	1.2%	1.5%
Repair and maintenance	1.4%	0.6%
Laboratory	0.4%	0.8%
Professional dues	0.2%	0.3%
Other	0.3%	0.3%
Advertising	0.9%	0.6%
Equipment rental	0.1%	0.5%
Bad debt	1.1%	0.6%
Vehicle	3.3%	2.5%
Continuing education	0.5%	0.4%
Insurance	0.4%	0.5%
Total expenses	80.6%	75.2%
(excluding DVM wage)		
Net income	19.4%	24.8%
(owners and associates)		

*exemple, les médicaments et les fournitures, les salaires, le loyer, les frais bancaires, etc. Avec un plan des comptes financiers, vous pouvez comparer votre clinique par rapport à des jalons financiers établis et, au fil du temps, vous pouvez établir des cibles et mesurer le succès de vos politiques de gestion.*

*Le D<sup>r</sup> Comptable a remarqué une baisse des appels pour les grands animaux peu après la fermeture de la frontière. Les affaires ont été tranquilles pendant l'été de l'ESB et vers la fin de la saison, le D<sup>r</sup> Comptable a commencé à s'inquiéter. Chaque mois, les affaires ralentissaient de plus en plus. Il a appelé quelques confrères et découvert qu'ils vivaient la même situation. Cela l'a quelque peu soulagé, car il se sentait moins seul. En parlant à ses confrères, le D<sup>r</sup> Comptable a conclu qu'il pouvait encore s'écouler un certain temps avant la réouverture des frontières et le retour à la normale des revenus. Il a donc décidé de réduire ses coûts pour protéger son revenu contre l'ESB.*

*Après de longues heures frustrantes devant l'ordinateur, le D<sup>r</sup> Comptable a réussi à imprimer un état des résultats. Ce rapport lui a montré ses revenus et dépenses pour l'année. Après encore un peu de recherche, il a trouvé la plus récente enquête financière provinciale qui montrait les dépenses moyennes des vétérinaires pour divers articles de la clinique, ce qui l'a beaucoup aidé. Tout ce qu'il lui restait à faire était de trouver où ses dépenses étaient élevées et de réduire ces articles conformément à la norme de l'industrie, ce qui était plus vite dit que fait. Le D<sup>r</sup> Comptable s'est d'abord buté au problème de la correspondance entre les quelque 100 articles de son rapport de deux pages et les 18 différentes lignes du rapport financier provincial (Tableau 1).*

set targets and measure the success of management policies.

Dr. Coa noticed a drop in large animal calls shortly after the borders were closed. The summer that BSE hit was a slow one and by the end of the summer, Dr. Coa was becoming nervous. Each month, the practice got slower and slower. He called up a couple of classmates and discovered that they were as slow as he was. This was a relief — misery loves company. In speaking to his classmates, Dr. Coa concluded that it could be a while before the borders opened and revenues started to return to normal. He decided that he had to reduce his costs if he was going to protect his income from BSE.

After many frustrating hours in front of the computer, Dr. Coa managed to print out a standard income statement. This report showed him his revenue and expenses for the year. After a little more digging, Dr. Coa found his latest provincial economic survey, which showed what the average veterinarian was spending on various expense items in the hospital. Now he was getting somewhere. All he had to do was to find out where he was high and reduce those items to match the industry standard — easier said than done. The first problem Dr. Coa ran into was that he could not match the nearly 100 line items in his 2-page report with the 18 different line items in the provincial economic report (Table 1).

Consistency in charting was essential for Dr. Coa to compare his practice information with the

*La cohérence des plans était essentielle afin de permettre au D<sup>r</sup> Comptable de comparer les renseignements de sa clinique aux jalons provinciaux. Parce que son plan comptable ne correspondait pas à la norme de l'industrie, le D<sup>r</sup> Comptable ne pouvait pas faire des comparaisons exactes.*

*Après plusieurs heures devant l'ordinateur, il est parvenu à consolider son plan comptable dans des catégories qui correspondaient aux jalons de l'industrie. Ses constatations l'ont bouleversé. D'abord, il ne gagnait que 20 cents par dollar, alors que le vétérinaire mixte et des grands animaux moyen en Saskatchewan récoltait 24,8 cents pour chaque dollar de revenu. Avec des revenus d'environ 500 000 \$, ce manque à gagner de revenu net lui coûtait 50 000 \$. Si le D<sup>r</sup> Comptable pouvait trouver comment réduire ses dépenses de 5 % et satisfaire à la norme de l'industrie, il pouvait gagner 50 000 \$ de plus.*

*Les principales dépenses étaient les médicaments et fournitures et les salaires. Ces deux dépenses représentaient les trois quarts de ses coûts. Il pouvait certainement trouver un moyen de réduire 5 % de ces deux catégories. Cela n'était pas si facile. Lorsqu'il coupait ses dépenses de médicaments et de fournitures, il réduisait aussi ses revenus bruts parce que la vente de médicaments créait un revenu. Si le D<sup>r</sup> Comptable arrêta d'acheter des médicaments, il manquerait des occasions de vente et perdrait de l'argent. Après une discussion avec son personnel, il s'est rendu compte qu'il pouvait réaliser des économies en gérant mieux son stock. En réduisant le dédoublement des médicaments et en gérant mieux les produits périmés, le personnel a conclu que l'on pouvait économiser 3000 \$ par*

provincial benchmarks. Because his chart of accounts did not match the industry standard, Dr. Coa could not make accurate comparisons.

After many more hours in front of the computer, he was able to group his chart of accounts into categories that matched the industry benchmarks. He was shocked with what he found. For starters, he was earning only 20 cents on the dollar. The average veterinarian mixed and large animal veterinarian in Saskatchewan was earning 24.8 cents for every dollar of revenue, yet he was only earning 20. With revenues of roughly \$500 000, his shortfall in net income was costing him \$50 000. If Dr. Coa could find out how to shave 5% of his expenses and match the industry standard, he could earn \$50 000 more.

The biggest expense items were drugs and supplies, and wages. Those 2 expenses combined made up three quarters of his costs. Surely he could figure out how to shave 5% off those 2 categories. It wasn't that easy. Every dollar he cut from drugs and supplies would lessen his gross revenues, because he made money off his drug sales. If Dr. Coa stopped buying drugs, he would miss out on the sale and lose money. After discussing it with his staff, he realized that there could be some savings from better inventory management. By reducing duplicate drugs and managing expired products better, staff figured they could save \$3000 per year. Well, it was a start; only \$47 000 more to go.

Wages was the next item to tackle. Dr. Coa thought about freezing wages and reducing staff, but he was trying to build up his small animal practice and realized that he needed all his staff, and if he wanted to keep them, he had to give them raises. Dr. Coa thought about reducing hours, but with a renewed focus on small animals, this strategy was also impossible to implement. One area that proved very fruitful was the benefits package. Dr. Coa asked his insurance agent if there was any way to reduce staff benefits; his agent told him about a new way to manage staff benefits where staff have access to the same drug plan as before, but all dental and paraprofessional expenses are run through a health care spending account. Over time, a health care spending account could save the practice thousands of dollars, but in the 1st year, the savings would be nil. It wasn't exactly what Dr. Coa was looking for, but it was promising for future years.

Office supplies seemed awfully large to Dr. Coa. His office supplies were 2.1% of gross, \$4500 higher than average. He asked who was responsible for office supplies and found that no one was really responsible and people just ordered what they wanted when they needed it. Dr. Coa put his receptionist in charge of office expenses and instructed her that she had \$2400 to spend for the entire year — \$200 per month. This had to pay for all paper, paper clips, and computer supplies, everything for the office for the year. This was a far cry from what they were spending (\$10 500), but times were tough and people had to start making sacrifices — to the tune of \$8000 in savings for the practice.

**Tableau 1. Les dépenses du D<sup>r</sup> Comptable en tant que pourcentage de son revenu brut comparativement à une pratique mixte moyenne [données pour une clinique moyenne obtenues dans le cadre de l'enquête financière de la Saskatchewan Veterinary Medical Association (1)]**

Dépenses	Clinique du D <sup>r</sup> Comptable	Pratique mixte moyenne de la Saskatchewan
Médicaments et fournitures	52,4 %	51 %
Salaires	10,4 %	9,4 %
Loyer	1,8 %	2,1 %
Bureau	2,1 %	1,2 %
Comptabilité et affaires juridiques	0,6 %	0,4 %
Frais bancaires	1,5 %	1 %
Dépréciation	2 %	1,5 %
Services publics	1,2 %	1,5 %
Réparation et entretien	1,4 %	0,6 %
Laboratoire	0,4 %	0,8 %
Cotisations professionnelles	0,2 %	0,3 %
Autres	0,3 %	0,3 %
Publicité	0,9 %	0,6 %
Location d'équipement	0,1 %	0,5 %
Créances irrécouvrables	1,1 %	0,6 %
Véhicule	3,3 %	2,5 %
Formation continue	0,5 %	0,4 %
Assurance	0,4 %	0,5 %
Dépenses totales (à l'exclusion des salaires des DMV)	80,6 %	75,2 %
Revenu net (propriétaires et vétérinaires salariés)	19,4 %	24,8 %

année. Eh bien, c'était un début; il fallait maintenant trouver 47 000 \$.

Venaient ensuite les salaires. Le D<sup>r</sup> Comptable a considéré un gel des salaires et une réduction du personnel, mais il tentait d'élargir sa pratique des petits animaux et avait besoin de tout son personnel et s'il désirait le garder, il devait leur donner des hausses. Le D<sup>r</sup> Comptable a songé à réduire les heures, mais parce qu'il ciblait une clientèle avec des petits animaux, cette stratégie était aussi impossible à mettre en œuvre. Par contre, les avantages sociaux se sont avérés un domaine très fructueux. Le D<sup>r</sup> Comptable a demandé à son agent d'assurance s'il y avait moyen de réduire les avantages de son personnel. Son agent lui a parlé d'un nouveau moyen de gérer les avantages sociaux tout en assurant que ses employés aient accès au même régime d'assurance-médicaments qu'auparavant, où l'on obtenait un remboursement d'un compte de soins de santé pour toutes les dépenses dentaires et paraprofessionnelles. À la longue, un compte de dépenses de soins de santé pouvait permettre d'économiser des milliers de dollars, mais les économies seraient nulles la première année. Ce n'était pas exactement ce que cherchait le D<sup>r</sup> Comptable, mais cela s'annonçait prometteur pour les années à venir.

Les fournitures de bureau semblaient démesurément grandes. Ses fournitures de bureau représentaient 2,1 % de ses revenus bruts, soit 4500 \$ au-dessus de la moyenne. Après s'être renseigné auprès du personnel, il a constaté que personne n'était vraiment responsable et que l'on commandait simplement ce dont on avait besoin. Le D<sup>r</sup> Comptable a confié cette tâche à sa réceptionniste et il lui a dit qu'elle avait 2400 \$ à dépenser pour toute l'année — 200 \$ par mois. Cela devait suffire pour le papier, les trombones et les fournitures informatiques, soit toutes les fournitures de bureau pour l'année. Cela tranchait beaucoup avec le montant habituel dépensé (10 500 \$), mais les temps étaient

The next item to tackle was vehicle costs. Dr. Coa was spending \$16 500 on his vehicle per year compared with \$12 500 for the average. Between car payments and rising gas prices, there was not a lot that could be done to save money. Instead of drilling down on the costs, Dr. Coa mined the revenue. He increased his call fee by \$4 (citing increases in gas prices as the culprit) and calculated he could earn close to \$4000 more.

Advertising expenses were called into question for the first time. Dr. Coa had a small but attractive advertisement in the yellow pages. Dr. Coa realized that with a 20% return, spending \$4500 per year on yellow pages meant he had to earn \$22 500 (5 times \$4500) from yellow-page clients just to break even. His staff offered that most new clients were coming from word of mouth and that they certainly did not get \$22 500 worth of new clients from the yellow pages. Even with a renewed emphasis on small animals, Dr. Coa cancelled his yellow page advertisement and saved \$4500.

By eliminating "other" expense and reducing continuing education, Dr. Coa managed to ferret out over \$20 000 in savings. Staff agreed they would try to save on utilities and repair and maintenance, but significant reductions were not expected.

With expenses cut to the bone, Dr. Coa focussed his attention on revenues. He was expecting significant increases from a growing small animal practice, but to protect the practice from rising costs and unforeseen expenses, Dr. Coa raised professional fees 6%. This was a large increase for Dr. Coa, but after reviewing his chart of accounts, he realized it was the only way to capture the \$30 000 shortfall. If he raised his fees by 6%, his gross revenues would grow by \$30 000 and, when combined with the \$20 000 savings from expenses, he would realize his goal of earning \$50 000 more.

Reviewing his chart of accounts was probably the most profitable thing Dr. Coa had done in a long time. He'd spent many hours in front of his computer generating reports and refining his chart of accounts to fit the industry standard, but the result was worth it. It may be a while before large animal practice bounces back from BSE, but for this year, Dr. Coa has protected himself from financial shortfall, and if he can continue with his financial diligence, he will come out of BSE with a healthier financial outlook.

For more on chart of accounts — CVMA members can go to the CVMA Web site at [www.canadianveterinarians.net/publications-resources-order.aspx](http://www.canadianveterinarians.net/publications-resources-order.aspx) (members must login to view the document).

## References

1. Belamy B. Saskatchewan Veterinary Medical Association [SVMA] BSE Impact Survey. SVMA News, August 2005.

*durs et les gens devaient commencer à faire des sacrifices afin de réaliser des économies de 8000 \$.*

*Venait ensuite le coût des véhicules. Le D<sup>r</sup> Comptable dépensait annuellement 16 500 \$ pour son véhicule comparativement à la moyenne de 12 500 \$. Entre les paiements d'auto et la hausse du prix de l'essence, il n'y avait pas grand-chose à faire pour économiser. Au lieu de forer jusqu'aux coûts, le D<sup>r</sup> Comptable a exploité les revenus. Il a haussé ses honoraires de 4 \$ par appel (blâmant l'augmentation du prix de l'essence) et a calculé qu'il pouvait gagner près de 4000 \$ de plus.*

*Il a ensuite remis en question les dépenses publicitaires pour la première fois. Le D<sup>r</sup> Comptable publiait une petite annonce attrayante dans les pages jaunes et il s'est rendu compte qu'avec un rendement de 20 %, il devait gagner 22 500 \$ pour récupérer le coût annuel de l'annonce de 4500 \$ dans les pages jaunes (5 fois 4500 \$) auprès des clients provenant de cette source. Ses employés lui ont dit que la plupart des nouveaux clients étaient des recommandations de bouche à oreille et que la clinique ne percevait certainement pas 22 500 \$ de nouveaux clients provenant des pages jaunes. Malgré la nouvelle orientation vers les petits animaux, le D<sup>r</sup> Comptable a annulé sa publicité des pages jaunes pour économiser 4500 \$.*

*En éliminant d'«autres» dépenses et en réduisant la formation continue, le D<sup>r</sup> Comptable a réussi à dénicher plus de 20 000 \$ en économies. Les employés ont convenu d'essayer d'économiser sur les services publics ainsi que les réparations et l'entretien, mais des réductions importantes n'étaient pas prévues.*

*Avec les dépenses réduites au minimum, le D<sup>r</sup> Comptable s'est ensuite tourné vers les revenus. Il s'attendait à des hausses considérables provenant de la croissance de la pratique des petits animaux, mais afin de protéger la clinique contre la hausse des coûts et les dépenses imprévues, le D<sup>r</sup> Comptable a augmenté les honoraires de 6 %. Il s'agissait de la plus grosse hausse pour le D<sup>r</sup> Comptable, mais après un examen de son plan comptable, il s'est rendu compte qu'il s'agissait de la seule façon de récupérer le manque à gagner de 30 000 \$. S'il augmentait ses honoraires de 6 %, ses revenus bruts progresseraient de 30 000 \$ et en combinant cette hausse aux économies de 20 000 \$ provenant des coupures, il atteindrait son objectif de gagner 50 000 \$ de plus.*

*L'examen du plan comptable a probablement été l'action la plus profitable du D<sup>r</sup> Comptable depuis longtemps. Il a passé de nombreuses heures devant son ordinateur pour produire des rapports et modifier son plan comptable afin de le rendre conforme aux normes de l'industrie et le résultat en valait la peine. Il pourrait falloir un certain temps avant que la pratique des grands animaux ne se remette de l'ESB, mais le D<sup>r</sup> Comptable s'est protégé cette année contre les pertes financières et, s'il peut continuer cette diligence financière, il sera en bien meilleure position financière après l'ESB.*

*Pour en savoir plus long sur le plan comptable, les membres de l'ACMV peuvent visiter le site Web de l'ACMV au [www.veterinairesauCanada.net/publications-resources-order.aspx](http://www.veterinairesauCanada.net/publications-resources-order.aspx) (les membres doivent entrer leur NIP pour visualiser le document).*

## Renvoi

1. BELAMY, B. «Saskatchewan Veterinary Medical Association [SVMA] BSE Impact Survey», SVMA News, août 2005.