



BUSINESS MANAGEMENT
• PROGRAM •

• PROGRAMME •
DE GESTION COMMERCIALE

Rapport diagnostique de la pratique de l'ACMV : une gestion fondée sur des données probantes

Darren Osborne, M.A.

Les progrès dans le domaine de la technologie et des communications ont rendu désuètes les analyses des laboratoires de pointe pour les cliniques vétérinaires de l'Amérique du Nord. La disponibilité et l'abordabilité de l'équipement de laboratoire interne et des laboratoires spécialisés ont contribué à la création de règles du jeu équitables entre les pratiques à un médecin vétérinaire et les grandes cliniques spécialisées comptant plusieurs vétérinaires. Le résultat est une population d'animaux de compagnie en meilleure santé grâce à une médecine fondée sur des données probantes.

Le Rapport diagnostique de la pratique de l'ACMV offre maintenant la possibilité de réaliser des analyses de pointe dans le domaine des questions financières. La disponibilité accrue des données de référence financières fournies dans le Rapport diagnostique de la pratique peut contribuer à l'amélioration de la santé financière des pratiques individuelles et de la profession vétérinaire. Les membres de l'ACMV qui remplissent le Sondage économique auprès des propriétaires de pratique ont accès à une analyse comparative gratuite des recettes, des dépenses, des heures travaillées, des tarifs et des employés. Le rapport calcule les paramètres financiers et les compare aux cliniques moyennes et à celles ayant un rendement supérieur dans la province. Pour la première fois en 2016, le Rapport diagnostique de la pratique compare les tendances d'une année à l'autre pour les cliniques individuelles qui ont soumis des données pour plus de deux années consécutives.

Les bons gestionnaires savent qu'une gestion fondée sur des données probantes est essentielle pour assurer le succès financier de la pratique : il faut mesurer, gérer et mesurer de nouveau afin d'effectuer un suivi des progrès. Le Rapport diagnostique de la pratique de l'ACMV représente l'outil par excellence pour aider les vétérinaires à mesurer et à gérer leur pratique.

Données sur le chiffre d'affaires

Lorsqu'il est considéré en isolation, le chiffre d'affaires annuel ou mensuel présente des applications limitées. La comparaison du même mois de cette année avec celui de l'année précédente peut indiquer une croissance, mais sans données de référence, les vétérinaires ne savent pas comment la croissance du revenu se compare à celle de leurs collègues. Par exemple, vous pourriez connaître une croissance de 5 % du chiffre d'affaires, un résultat excellent selon vous, jusqu'à ce que vous constatiez que, dans

vosre province, la pratique moyenne a connu une hausse de 10 % pendant la même période. Parallèlement, votre chiffre d'affaires annuel a pu atteindre le million de dollars l'an dernier, mais lorsque vous apprenez que la clinique moyenne a fait un chiffre d'affaires de 1,5 million avec le même nombre de vétérinaires, vous constatez alors qu'il y a encore lieu d'améliorer les choses.

La répartition des recettes est une autre donnée de référence qui aide les pratiques à mesurer l'efficacité de leurs efforts pour promouvoir la nutrition. Par exemple, si une clinique accorde une grande importance à la nutrition, elle pourrait s'attendre à ce que la vente d'aliments représente une plus grande proportion des recettes. Si, selon le Rapport diagnostique de la pratique, la vente d'aliments s'établit à moins de 50 % de la donnée de référence, alors il y a du travail à réaliser.

Données sur les clients

Le Rapport diagnostique de la pratique fournit des données de référence sur le nombre de clients par vétérinaire, les recettes par client, les visites par client par année et, pour les pratiques qui fournissent des données constantes sur les clients pendant deux années consécutives, la rétention des clients. Les données de référence sur les clients peuvent servir à fixer des objectifs de production et à effectuer un suivi. Par exemple, les pratiques qui ont moins de clients par vétérinaire doivent afficher des recettes supérieures par client pour atteindre les objectifs de revenu et elles peuvent s'attendre à ce qu'un nombre supérieur de visites produise des ventes d'aliments supérieures à la moyenne.

Données sur les employés

Il n'y a pas de « bonne façon » d'embaucher les employés d'une clinique vétérinaire. Certaines obtiennent du succès avec un rythme plus lent et moins d'employés par vétérinaire, tandis que d'autres prospèrent avec un nombre supérieur d'employés par vétérinaire. Le Rapport diagnostique de la pratique peut indiquer si une stratégie de gestion des ressources humaines fonctionne bien en examinant le nombre d'employés par médecin ainsi que les salaires des employés en tant que pourcentage du chiffre d'affaires brut. Si les salaires des employés en tant que pourcentage du chiffre d'affaires brut sont supérieurs à la moyenne, il est alors possible que la stratégie de dotation des employés ne soit pas efficace et le propriétaire de pratique pourra consulter les données de référence sur les employés par médecin vétérinaire pour ajuster sa gestion du personnel ou concevoir une toute nouvelle stratégie en matière de ressources humaines.

Dépenses en tant que pourcentage du chiffre d'affaires brut

L'un des piliers du Rapport diagnostique de la pratique est l'analyse des dépenses. Les dépenses en tant que pourcentage du chiffre d'affaires brut sont comparées à la moyenne des dépenses et à l'année précédente afin de souligner des domaines qui peuvent présenter des économies potentielles à l'aide d'un meilleur contrôle des dépenses. Beaucoup de propriétaires de pratique ont signalé qu'ils avaient annulé les pages jaunes et réduit le coût des fournitures de bureau tout en commençant à mieux gérer leur stock une fois qu'ils avaient constaté que leurs dépenses étaient supérieures à la normale.

Tarifs

Les tarifs vétérinaires représentent l'un des déterminants les plus importants du chiffre d'affaires. Le Rapport diagnostique de la pratique montre aux vétérinaires comment leurs tarifs se comparent à la moyenne et au guide tarifaire dans chaque province. Une comparaison d'une année à l'autre est aussi

fournie avec une analyse qui indique comment le bénéfice pourrait être amélioré s'il se produisait une hausse des tarifs.

Estimation de la valeur d'une pratique

En se fondant sur les renseignements contenus dans le Sondage économique auprès des propriétaires de pratique et les états financiers, l'estimation de la valeur d'une pratique fournit une estimation de la valeur d'une pratique en se basant sur l'encaisse. Présentée sous forme de pourcentage du chiffre d'affaires brut, l'estimation de la valeur d'une pratique comprend le chiffre d'affaires, les dépenses et la production vétérinaire. Certains vétérinaires considèrent ce chiffre comme une évaluation financière annuelle. Si l'estimation de la valeur de la pratique a augmenté, alors la pratique se trouve en meilleure position financière que l'année précédente.

Valeur ajoutée

Les propriétaires d'établissements vétérinaires, membres de l'ACMV, qui répondent au Sondage économique peuvent profiter de la valeur ajoutée du Rapport diagnostique de la pratique et de l'estimation de la valeur de la pratique.

Pour recevoir gratuitement ce rapport après avoir rempli le sondage, vous devrez soumettre un exemplaire des douze derniers mois de vos états financiers (soit le relevé de votre comptable ou un relevé interne indiquant la ventilation de vos dépenses) aux fins d'analyse. Afin de garantir la confidentialité, vous acheminerez vos données financières directement au fournisseur de services du Programme de gestion commerciale de l'ACMV tout en indiquant de quelle façon vous préférez recevoir votre rapport personnalisé (message courriel ou envoi postal).

L'un des objectifs prioritaires du Programme de gestion commerciale de l'ACMV est d'aider les médecins vétérinaires à « mener une carrière réussie et une vie équilibrée ». L'efficacité travail-vie personnelle est sans aucun doute plus facile à réaliser lorsque l'entreprise vétérinaire est rentable et, comme un bulletin de rendement, l'estimation de la valeur de la pratique est une note globale de la réussite financière de votre établissement.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par la Banque Scotia, Idexx Laboratories, Merck Santé Animale et Petsecure-l'assurance canadienne pour animaux de compagnie.

