

Le cabinet médical, une «entreprise» confrontée à des questions économiques

## Pourquoi un plan d'affaires?

En raison d'un environnement en constante et rapide mutation, le cabinet médical est devenu une «entreprise» confrontée de manière accrue à des questions économiques.

Jürgen Bachmann

Les éléments dont est empreint l'environnement médical sont nombreux: TARMED, blocage de l'accès à la pratique privée, problèmes de relève, recul des omnipraticiens pour des raisons économiques, surnombre de cabinets médicaux (p. ex. à Bâle), faillite même. Soigner des patients et gérer un cabinet sont deux activités distinctes. Aujourd'hui, on exige du médecin, outre une compétence professionnelle de haut niveau, également la capacité à penser et à agir en fonction de critères économiques.

### Prévoir le changement

Comment prévoir l'avenir afin de prendre les mesures adéquates avant que se produise le changement?

Le plan d'affaires est un outil qui vous rendra service. Bien connu en économie, il ne cesse de gagner en importance aussi chez les petites

entreprises et les cabinets médicaux où il devient parfois indispensable.

### Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

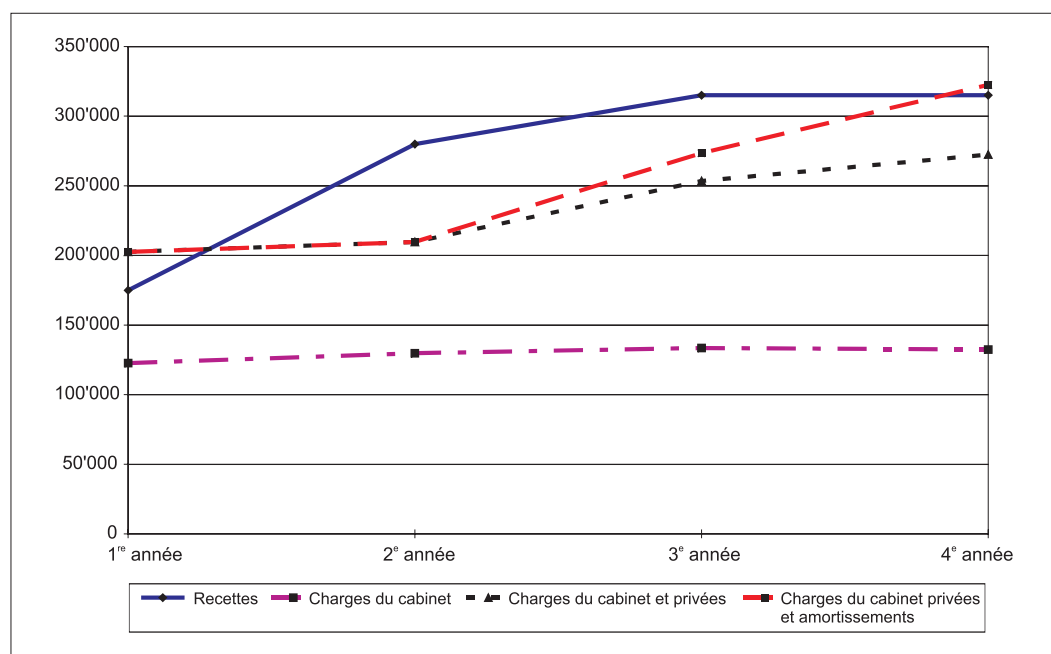
Le plan d'affaires montre pour l'essentiel ce qu'est une affaire commerciale, comment le cabinet doit fonctionner, quelles prestations doivent être fournies. Il donne des renseignements sur le savoir, le mode de faire et les connaissances spécifiques du médecin. Il montre comment l'appliquer et quelles seront les retombées financières dans les 4 à 6 années à venir.

### Un plan d'affaires, quand, pourquoi?

Un plan d'affaires est *nécessaire*:

- pour demander un crédit;
- en tant qu'élément d'une demande de crédit;
- pour améliorer le rating à la banque et donc réduire les intérêts d'un crédit existant.

Figure 1  
Recettes/Dépenses sur 4 ans.



Correspondance:  
Jürgen Bachmann  
FMH Fiduciaire Services  
Am Schanzengraben 25  
CH-8002 Zurich  
Tél. 044 344 45 37

juergen.bachmann@fmhtreuhand.ch

Un plan d'affaires est *judicieux* pour de nombreuses raisons:

- Evaluation intermédiaire («arrêt stratégique»)
- Vacances, week-end, congé sabbatique
- Réduction ou augmentation du taux de travail
- Autocontrôle «intentionnel»/matérialisation (présentation financière d'une idée/liste de contrôle)
- Ouverture d'un cabinet médical de groupe/partenariat
- Liquidation d'un cabinet médical de groupe
- Séparation (privée)
- Réévaluation des perspectives d'avenir
- Appréciation de solutions de rechange (p.ex. ultrasonographie, formation complémentaire homéopathique, collaboration avec le partenaire)
- Evaluation des conditions modifiées de l'environnement (p.ex. tarifs, partenaire contractuel, modifications légales, résiliation du loyer, nouveaux champs d'activité)
- Investissement
- Part de l'évaluation du cabinet (pour l'achat ou la vente)
- Choix du successeur

#### **Règles de base concernant le contenu du plan d'affaires**

- Bonne structure
- Court et précis
- Présentation claire et nette
- Max. 20 à 30 pages
- Faits ↔ plans
- Mentionner également les aspects négatifs
- Justifier les acceptations
- Citer les sources tierces

Un plan d'affaires bien structuré facilite sa réalisation!

#### **Règles de base concernant la forme du plan d'affaires**

- Relié ou agrafé
- Page de titre avec nom et adresse
- Table des matières
- Numérotation des pages
- Annexes en fin d'ouvrage
- Paragraphes logiques

#### **Structure/répartition du plan d'affaires concernant les éléments suivants**

- Résumé
- Entreprise/cabinet médical/savoir-faire
- Prestations/Produits
- Marchés
- Concurrence
- Marketing/mise en application sur le marché

- Lieu d'implantation/administration
- Organisation/partenaire
- Analyse des risques
- Planification financière/financement
- Annexes

#### **Guide pour un plan d'affaires pour médecins**

La FMH Fiduciaire Services a mis spécialement au point un guide pour l'élaboration d'un plan d'affaires pour médecins. Votre expert fiduciaire FMH pourra vous conseiller avec assurance sur l'utilisation de ce guide. Vous pourrez ensuite établir vous-même un plan d'affaires approprié ou avec cet expert, si vous le désirez.

De plus, la FMH Fiduciaire Services a développé un plan d'affaires pour médecins en collaboration avec une banque. Lorsque vous planifiez votre budget, cet outil vous permet de modifier certains paramètres (tarifs, charge de travail, etc.) et de découvrir rapidement les effets des différents scénarios envisagés.

#### **Coûts**

La situation initiale est de première importance. En effet, l'investissement s'élève de 1000 à 3000 CHF environ selon la complexité de la situation, votre niveau de connaissances, votre charge de travail et le but recherché (interne ou en tant qu'élément d'une demande de crédit). Cet investissement est rentable si le plan d'affaires vous accompagne dans votre travail quotidien ou s'il vous permet de vérifier et de réaliser vos plans de cabinet ou d'investissement. Le plan d'affaires est souvent établi dans le cadre de conseils élargis, p. ex. lors de la reprise d'un cabinet, de la construction d'une maison pour le cabinet, de conseils pour un cabinet de groupe.

#### **Résumé**

Un plan d'affaires est nécessaire pour une demande de crédit. Il est ensuite judicieux et appréciable lors de changements, quand vous aimeriez éclairer votre avenir matériel et tirer les conclusions qui s'imposent.

#### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le plan d'affaires pour médecins:

- adressez-vous en général et en particulier à votre fiduciaire FMH (liste des partenaires sur le site internet [www.fmhservices.ch](http://www.fmhservices.ch)),
- dans le cadre du séminaire «Reprise/remise de cabinet médical» donné par la FMH Consulting Services
- ou par courriel: [mail@fmhconsulting.ch](mailto:mail@fmhconsulting.ch).

**Tableau 1**  
Plan pour un compte de résultats.

**Dr Andy Exemple**

**Plan pour un compte de résultats**

	1 <sup>re</sup> année 50%	2 <sup>e</sup> année 80%	3 <sup>e</sup> année 90%	4 <sup>e</sup> année 90%
<b>Produits</b>				
Recettes provenant des honoraires	175 000	280 000	315 000	315 000
<b>Charges</b>				
Frais de personnel, y inclus prestations sociales	-21 000	-21 000	-21 000	-21 000
Matériel	-3 500	-5 600	-6 300	-6 300
Loyer	-38 000	-38 000	-38 000	-38 000
Dépense de capital	-21 300	-19 100	-18 900	-17 700
Entretien et réparation	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
Primes d'assurance	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Cotisations AVS du détenteur du cabinet	-390	-7 600	-10 900	-11 000
Frais d'administration	-15 800	-15 800	-15 800	-15 800
Frais de véhicule	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
Autres dépenses	-3 600	-3 600	-3 600	-3 600
	-122 590	-129 700	-133 500	-132 400
<b>Bénéfice avant amortissements</b>	<b>52 410</b>	<b>150 300</b>	<b>181 500</b>	<b>182 600</b>
<b>Amortissements</b>	<b>-78 100</b>	<b>-78 100</b>	<b>-78 100</b>	<b>-78 100</b>
<b>Perte (-) Gain (+)</b>	<b>-25 690</b>	<b>72 200</b>	<b>103 400</b>	<b>104 500</b>