

Ouverture ou reprise d'un cabinet médical

De médecin salarié à chef d'entreprise

Gérard Dustour

Au moment de faire le pas vers son indépendance, le médecin désirant s'établir à son compte se trouve face à un nouveau défi, devenir chef d'entreprise. En prenant conscience de ce nouveau défi, le médecin constate qu'il n'a pas été formé en ce sens et que de nombreuses inconnues sont devant lui. Ceci en faisant abstraction bien sûr des défis inhérents à l'exercice de la profession médicale en tant que telle, pour lesquels en revanche le jeune médecin a été préparé tant dans le cadre de sa formation que dans son activité au sein d'un établissement hospitalier.

Le but du présent article est de faciliter ce passage en donnant un panorama des domaines qui vont être rencontrés et en proposant quelques éclairages pratiques sur certains aspects importants.

Un changement pas si évident

Contrairement aux autres domaines professionnels, nous constatons qu'il n'est pas aisé pour un médecin de faire le pas de s'installer à son compte en tant qu'indépendant. S'il est vrai qu'il s'agit d'une étape importante dans une carrière, quel que soit le domaine professionnel, nous relevons que cela est d'autant plus difficile dans le monde médical, qui n'a pas forcément une approche entrepreneuriale. Le médecin peut même avoir une certaine difficulté à se trouver dans une logique d'entreprise, alors que sa formation et ses aspirations sont d'un tout autre ordre.

L'appréhension est en soi tout à fait naturelle pour un tel changement de vie. Toutefois, il est important que le médecin se familiarise et s'approprie les aspects liés à la gestion d'entreprise, car un médecin indépendant est aussi un chef d'entreprise, avec tout ce que cela comprend. Nous allons donc présenter ci-après les grands thèmes en relation avec l'ouverture d'un cabinet médical.

Locaux, le bon objet au bon endroit

Le premier choix va être celui des locaux, il y a en fait un double choix, d'une part, le mode de détention, soit l'acquisition ou la location, et, d'autre part la localisation. Le choix entre l'acquisition ou la location des locaux n'est pas véritablement le choix prioritaire en soi, c'est plutôt une question d'opportunités qui peuvent se présenter au moment du démarrage. Les deux peuvent être opportuns en fonction, des circonstances, de sa capacité financière, et, de son approche par rapport aux investissements.

La situation et le potentiel du futur cabinet sont par contre essentiels, ceci avant même le prix proposé pour la location ou l'achat. En effet, il pourrait être préjudi-

ciable d'axer uniquement sa décision sur un prix attractif en ignorant le potentiel d'exploitation. Ce d'autant plus que l'objectif est une utilisation à long terme. A relever qu'un projet de mauvaise qualité pourrait se révéler difficile à financer par un établissement bancaire. La qualité de l'emplacement et des locaux, la facilité d'accès (parking, transports publics), la concurrence, la possibilité d'obtenir son autorisation de pratique, et, la structure de la patientèle potentielle sont notamment à considérer en priorité.

Le bail sera, en principe, pour 5 ou 10 ans. Malgré un certain risque financier du fait d'un engagement à long terme, il n'est pas envisageable de prévoir des locaux pour une durée inférieure à 5 ans, en effet le bailleur pourrait le cas échéant résilier le bail avec tous les ennuis et les coûts que cela comporterait, avec peut-être en prime l'obligation de restituer les locaux en l'état initial. Pour éviter cette dernière situation, il convient de s'assurer de l'accord écrit du bailleur pour les travaux prévus, voire de les mentionner dans un avenant au bail. Une sécurité supplémentaire serait également l'inscription du bail auprès du Registre Foncier. Pour tout locaux ayant eu un usage d'habitation, même partielle, la plus grande prudence est de mise, il faudra s'assurer qu'un changement d'affectation en local commercial est possible et ce dans un délai raisonnable.

Goodwill de reprise

Lors de la reprise d'un cabinet existant, il est possible que le cédant demande en plus du prix des installations un montant pour la reprise de la patientèle existante, communément appelé «Goodwill» (valeur immatérielle). Il s'agit d'être prudent et pragmatique en la matière, en effet, nous constatons régulièrement que les prix demandés proviennent plus d'aspects émotionnels plutôt que d'arguments économiques ou directement en lien avec le cabinet à reprendre. De plus, la notion même d'achat de patientèle n'est pas vraiment correcte. En effet, le patient n'est pas obligé de poursuivre son traitement avec le successeur de son médecin, il a la liberté de choisir son médecin et peut en changer en tout temps. Le vendeur ne peut d'ailleurs donner aucune garantie au repreneur quant à la continuité en matière d'honoraires médicaux pour le futur. Cette notion de goodwill est en l'occurrence transposée du monde économique sans être adaptée au monde médical. Cette valeur immatérielle est plutôt à mettre en ligne avec la reprise d'une infrastructure de qualité, une opportunité, une facilité pour le bon fonctionnement du nouveau cabinet, sans cela, tout serait à réaliser en partant de zéro et prendrait en principe plus de temps.

Correspondance:
Gérard Dustour
FMH Fiduciaire Services
CRF Fiduciaire et Conseils S.A.
50A, route de Divonne
CH-1260 Nyon 2
Tél. 022 365 59 55

17, avenue Villamont
CH-1005 Lausanne
Tél. 021 323 59 59

gerard.dustour@fmhfiduciaire.ch

Il faut noter également que pour un cabinet médical la notion de confiance entre les patients et le médecin est essentielle, il ne suffit pas de reprendre un cabinet pour en garder la patientèle. D'autre part, dans certains cas le paiement d'un goodwill n'a pas de sens dès lors qu'un nouveau cabinet ferait de toute façon le plein en raison d'un manque de médecins ou de spécialistes ou tout simplement en raison d'une localisation idéale.

Cependant, il existe des méthodes reconnues pour estimer de manière prudente la valeur immatérielle d'un cabinet médical, sans pour autant évacuer totalement une part forcément subjective pour ce type d'évaluation. Nous recommandons de recourir à l'assistance de spécialistes avec une réelle expérience du domaine. Le but sera de disposer d'une base objective établie par des personnes neutres. Cette expertise sera également utile dans le cadre de la demande de financement.

Business plan et financement

Le business plan est en fait le descriptif des objectifs et des moyens pour les atteindre. Il comprend notamment:

- étude de faisabilité
- budget des investissements
- budget de fonctionnement
- budget de trésorerie

Il va sans dire que le montant des investissements peut être drastiquement différent en fonction de la spécialisation. Dans le même sens, le business plan sera adapté en fonction de la taille du projet.

«Il ne suffit pas de reprendre un cabinet pour en garder la patientèle.»

Formes juridiques

Lors de l'ouverture du cabinet, le choix de la forme juridique doit être examiné. La raison individuelle, qui correspond au statut d'indépendant, est la forme la plus utilisée pour un cabinet médical. Sans utilisation commune d'infrastructures ou regroupement significatif de médecins c'est la forme la plus simple et la plus appropriée. L'exploitant d'une raison individuelle est responsable à titre personnel, y compris sur ses biens privés.

L'utilisation d'une *société de capitaux*, soit la société anonyme (S.A.) ou la société à responsabilité limitée (Sàrl), pour évoquer les structures les plus courues, change assez fondamentalement l'approche. Le ou les médecins sont alors actionnaires d'une société pour laquelle ils sont généralement également salariés de même que membre du conseil d'administration. La société dispose de sa propre existence, elle a une personnalité juridique propre, les actions et responsabilités de la société sont distinctes de celles de

ses détenteurs. La responsabilité financière repose alors sur la personne morale, jusqu'à concurrence de son capital. Par contre le médecin reste responsable pour son activité médicale et les dommages qui pourraient en découler.

Les sociétés de capitaux génèrent des coûts plus importants, notamment: frais de notaire lors de la constitution, administration, éventuelle révision des comptes et frais en cas de liquidation. Des capitaux minimums de 100000 CHF pour une S.A. et 20000 CHF pour une Sàrl sont exigés.

L'utilisation d'une société de capitaux pour un cabinet médical peut avoir du sens:

- lors de groupement de médecins d'une certaine importance
- pour des raisons en matière de succession ou de transmission
- et, dans une certaine mesure, pour des questions fiscales.

L'aspect fiscal serait un sujet en soi, il ne peut dès lors être développé dans le cadre de cet article. Nous ajoutons que même pour un cabinet de groupe, l'utilisation d'une société anonyme n'est pas forcément nécessaire, la combinaison de raisons individuelles et de mise en commun par un contrat de société simple est en règle générale largement suffisante. A l'inverse, à titre d'exemple, pour un centre médical avec 10 médecins et 20 employés salariés, cela deviendrait difficilement gérable avec des raisons individuelles.

La *société simple* n'est pas véritablement une société au sens juridique du terme, elle n'a pas de personnalité juridique propre, les sujets de droits sont les «associés» et non la société elle-même. La définition de la société simple selon le Code Suisse des Obligations (CO 530) est «La société simple est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d'unir leurs efforts ou leurs ressources dans un but commun», la société existe dès l'existence de ce type de contrat, il n'y a pas de constitution par l'entremise d'un notaire. L'utilisation d'une société simple pour un cabinet médical se fait dans le cadre de la mise en commun d'infrastructure ou de personnel.

Bien que le droit n'exige pas l'établissement d'un contrat en la forme écrite, il est vivement recommandé d'en établir un, afin de clairement fixer les règles dans le cadre de l'objectif commun. FMH a établi des contrats type qui peuvent être adaptés aux circonstances propres à chacun.

Implications juridiques

Comme relevé en introduction, le fait de travailler à son compte implique des obligations et des responsabilités dans des domaines avec lesquels le médecin n'est pas véritablement préparé. En sa qualité de chef d'entreprise, le médecin doit prendre des décisions dans des domaines tel que: financement, comptabilité, fiscalité, assurances, droit du travail et assurances sociales, prévoyance professionnelle et privée. En par-

ticulier les domaines relatifs au droit du travail, aux assurances sociales et à la fiscalité sont susceptibles de conséquences parfois fâcheuses en cas d'erreur ou de négligence.

Comptabilité

L'exploitation d'un cabinet médical en raison individuelle ne nécessite en principe pas l'inscription obligatoire au registre du commerce, dès lors, il n'y a pas non plus d'obligation de tenir une comptabilité commerciale au sens des dispositions du Code des Obligations. Au niveau fiscal, il n'y a pas non plus d'obligation formelle d'établir des comptes selon les règles de comptabilité commerciale. Cependant, la tenue d'une comptabilité permet de connaître sa situation économique de manière fiable, de suivre la réalisation

«L'exploitation d'un cabinet médical en raison individuelle ne nécessite en principe pas l'inscription obligatoire au registre du commerce.»

de l'activité selon le business plan et d'être en mesure de présenter des comptes clairs tant à l'autorité fiscale qu'à son établissement bancaire. La comptabilité doit être regardée positivement comme un outil de gestion et non comme une contrainte administrative de plus. En revanche, en cas d'exploitation d'un cabinet via une société de capitaux, non seulement une comptabilité commerciale devrait obligatoirement être tenue, mais ce sont alors les règles comptables relatives aux sociétés qui s'appliqueraient.

Fiscalité et Prévoyance

La passation du statut de salarié à celui d'indépendant est un changement important en matière fiscale. En tant que salarié, l'imposition est basée essentiellement sur le salaire avec des déductions limitées. De plus, l'employeur s'occupe de tout: certificat de salaire, assurances, gestion. Il y a peu de variables possibles, notamment au niveau des déductions.

En revanche pour un indépendant les possibilités sont étendues. L'indépendant s'occupe de tout et en est personnellement responsable, il devient en fait acteur dans le cadre de sa fiscalité et de sa prévoyance du fait que de nombreuses opportunités sont possibles, et, bien sûr autorisées, dans le cadre d'une

optimisation fiscale. Par exemple, au chef d'entreprise de décider qu'elle type d'assurance il va contracter, particulièrement en matière de 2^e et 3^e pilier et quelles couvertures il désire. De même en matière comptable ou certains choix ont une incidence sur la planification fiscale, notamment le mode d'amortissement retenu.

Concernant la TVA, les prestations dans le domaine de la santé ne sont, en principe, pas soumises à la TVA. En revanche, certaines prestations ou activités dans le domaine médical le sont, il s'agit notamment de: certains examens ou traitements visant à accroître le bien-être, les performances ou à des fins esthétiques, les examens entrepris pour établir une expertise sans rapport avec le traitement concerné, la vente de médicaments, la livraison d'appareils orthopédiques et de prothèses. La nouvelle Loi sur la TVA entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 fixe la limite pour l'assujettissement obligatoire à 100000 CHF de chiffre d'affaires annuel imposable.

Il convient d'examiner tout particulièrement les cas de cabinets de groupe de médecins, dans ce cadre, les prestations de services au sein d'un groupement de médecins sont soumises à la TVA. Une exonération est toutefois possible à certaines conditions. Des règles particulières s'appliquent également aux centres médicaux.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que, d'une manière générale, les ouvertures de cabinets médicaux se passent plutôt bien, et les financements sont généralement accordés, à condition bien sûr de présenter un projet cohérent et de s'y être préparé sérieusement. Ceci implique que le médecin se familiarise pas à pas avec les aspects de la gestion d'entreprise, afin d'être en mesure de prendre les décisions inhérentes à son installation de la manière la plus sereine possible.

Le présent article ne visait pas spécifiquement les cabinets de groupe, toutefois, les points évoqués ci-dessus s'appliquent également pour ce type de cabinet. Par contre, la mise en place d'un cabinet de groupe et à fortiori d'un centre médical requiert un examen bien plus approfondi dans le cadre du choix des structures juridiques et surtout dans la rédaction des contrats qui deviennent alors indispensables.

En raison des nombreuses particularités qui peuvent se présenter, nous vous recommandons d'examiner soigneusement votre projet avec l'aide de spécialistes.