



Comment évaluer la viabilité d'un projet d'installation ?

Septembre 2024 - www.med-in-occ.org – Tous droits réservés
Rédacteurs : jplantrou@urpslrmp.org

Évaluer la faisabilité d'un projet d'installation pour un médecin libéral nécessite une analyse approfondie pour avoir le maximum d'éléments de prise de décision dont les principaux sont principalement liés à :

- **L'évaluation du marché** où vous envisagez de vous installer,
- La réalisation d'une évaluation précise des **dépenses** (investissement, fonctionnement) et des **Ressources**,
- L'anticipation des **compétences** et des ressources humaines ou de prestations nécessaires pour faire fonctionner votre projet.

Les questions à se poser pour évaluer la viabilité d'un projet :

Quelles sont les demandes en soin et l'offre déjà en place sur le territoire ?

Quelles ressources et compétences me seront nécessaires ?

Quelles seront mes revenus d'activité ?

Quel sera le montant de mes dépenses/charges de fonctionnement ?

I La demande en soin & les besoins du territoire

Pour réaliser une étude de marché, deux questions essentielles se posent habituellement : sur quels critères évaluer un marché médical ? Avec quels outils et ressources réaliser cette étude de marché ?

On dénombre notamment pour réaliser une étude de marché les critères suivants :

- Le profilage socio-démographique du territoire envisagé : âge, niveau de vie, habitudes de consommation, etc.
- L'état de l'offre de soins existante et de la densité médicale : quels sont les professionnels de santé déjà présents sur la zone – libéraux, établissement de santé, spécialistes... ?
- Les besoins en santé de la population – ALD, médecins traitants, spécialistes...
- Le potentiel du marché : zone attractive ? Dynamisme économique ? Marché immobilier ? Typologie du quartier (résidentiel, tertiaire, commercial, mixte) ?

L'idée générale est de comparer l'offre médicale déjà disponible ou en cours d'installation et la taille du territoire dans une étude complète, pour l'installation la plus réussie et l'investissement le plus serein.

Quels outils pour une étude de marché installation médicale – AVEC UNE APPROCHE PROSPECTIVE ?

Pour réaliser une étude de marché installation médicale, plusieurs types de ressources s'offrent aux professionnels de santé :

- **Les chiffres officiels** : de nombreuses statistiques sont disponibles auprès des ARS, des CPAM, des Conseils de l'Ordre, de l'INSEE ou encore en ligne avec Cartosanté, Rézone et auprès d'organismes non-spécifiquement médicaux comme l'INSEE, la chambre de commerce, le département ... qui disposent de chiffres intéressants sur les professionnels en libéral.
- **Le bouche-à-oreille** : les remplacements, les contacts avec des patients ou des médecins de la zone envisagée peuvent permettre une meilleure connaissance du secteur envisagé.
- **Le géomarketing** : c'est une approche efficace mise au service des études de marché les plus précises. Étude macroscopique, évaluation et étude comparative par spécialité médicale, étude du potentiel en termes de patientèle, profilage démographique, données de croissance et pouvoir d'achat des habitants, analyse de l'environnement socio-économique etc. : tout est compilé dans une étude complète pour l'installation la plus réussie et l'investissement le plus serein.



Évaluer le marché à travers 3 dynamiques :

- **Démographie** : analysez la population locale (âge, sexe, densité de population).
- **Concurrence** : évaluez le nombre de médecins déjà installés, leurs spécialités, et la répartition géographique.
- **Besoin médical** : identifiez les besoins en soins de santé non satisfaits dans la zone.

Important :

- Pour la médecine spécialisée (hors médecine générale) bien repérer la présence des **PLATEAUX TECHNIQUES** et des établissements de santé (privé/public) pour envisager un exercice mixte par exemple partagé entre la ville et l'hôpital ou mutualiser les coûts liés aux équipements médicaux.
- Avoir une **APPROCHE PROSPECTIVE** pour anticiper les évolutions à venir (nouveau service/établissement, densité médicale, développement immobilier, démographique, économique...)

II

La dimension financière du projet d'installation

Pour évaluer la dimension financière d'un projet d'installation, il est important de suivre une démarche structurée et de considérer plusieurs aspects financiers clés.

On parle de construire un **business plan**, un outil permettant de projeter votre activité sur plusieurs années afin de garantir un équilibre entre vos ressources et vos dépenses. Si l'équilibre est très juste alors prudence - risque d'une trop forte pression pour maintenir votre activité.

Voici les principales étapes à suivre :

Étape 1 Établir un budget prévisionnel

Coûts d'installation initiaux

- Achat ou location de locaux : coûts d'acquisition ou de bail.
- Rénovation et aménagement : travaux de mise aux normes, décoration, mobilier, etc.
- Équipements médicaux : achat des équipements nécessaires à l'activité médicale.
- Frais de démarrage : frais juridiques, création de l'entreprise, dépôt de garantie, etc.

Charges fixes et variables

- Loyer ou remboursement du prêt immobilier.
- Assurances : responsabilité civile professionnelle, multirisques, etc.
- Salaires et charges sociales : personnel administratif, infirmières, etc.
- Frais administratifs : comptabilité, télécommunications, gestion informatique.
- Frais courants : électricité, eau, chauffage, consommables médicaux.

Étape 2 Prévoir les sources de financement	■ Apports personnels : économies personnelles, prêts familiaux, etc. ■ Prêts bancaires : négocier les conditions de crédit avec les banques. ■ Aides et subventions : vérifier les aides publiques disponibles pour l'installation de cabinets médicaux. ■ Investissements externes : partenariats, investisseurs privés, etc.
Étape 3 Estimer les revenus	■ Prévision de chiffre d'affaires : estimer le nombre de consultations, actes médicaux, etc. ■ Tarifs pratiqués : déterminer les tarifs en fonction des actes et des remboursements des caisses de sécurité sociale et des assurances privées. ■ Diversification des services : proposer des services complémentaires (dépiquages, soins esthétiques, etc.).
Étape 4 Évaluer la rentabilité	■ Seuil de rentabilité : calculer le point mort (niveau de chiffre d'affaires nécessaire pour couvrir toutes les charges). ■ Projection de trésorerie : établir des prévisions mensuelles de trésorerie pour anticiper les besoins de liquidités. ■ Analyse de rentabilité : calculer les principaux ratios financiers (marge nette, retour sur investissement, etc.).
Étape 5 Analyser les risques financiers	■ Risques de sous-activité : prévoir des scénarios pessimistes avec moins de patients. ■ Imprévus financiers : constitution d'une réserve de trésorerie pour faire face aux imprévus. ■ Assurances professionnelles : s'assurer contre les risques d'interruption d'activité, de responsabilité professionnelle, etc.

A noter qu'il sera important, une fois la viabilité du projet vérifiée de mettre en place un process permettant de planifier et suivre les indicateurs de performance :

- **Outils de gestion** : logiciels de comptabilité, de gestion des patients, etc.
- **Suivi régulier** : établir des tableaux de bord pour suivre les indicateurs financiers et ajuster les stratégies en fonction des résultats réels.



Les 3 données clefs indispensables pour vérifier la viabilité d'un projet sont :

- **Investissement Initial** : calculez les coûts initiaux (achat ou location des locaux, équipement médical, travaux d'aménagement).
- **Charges Fixes et Variables** : évaluez les charges mensuelles (loyer, salaires, fournitures, assurances).
- **Prévision de Chiffre d'Affaires** : estimez le nombre de consultations et le tarif moyen par consultation pour établir une prévision de chiffre d'affaires.

III Évaluation des ressources et des revenus

Les revenus d'un médecin libéral varient considérablement en fonction de plusieurs facteurs, dont voici un aperçu des principaux éléments :

1 - Revenus Bruts

Généralistes :

- Les médecins généralistes peuvent gagner entre 80 000 et 120 000 euros bruts par an.
- Le revenu peut varier en fonction du nombre de consultations, des visites à domicile et des actes techniques réalisés.

Spécialistes :

- Les médecins spécialistes ont des revenus souvent plus élevés que ceux des généralistes.
 - Les revenus peuvent varier de 100 000 à plus de 200 000 euros bruts par an.
- Par exemple, un cardiologue ou un radiologue peut atteindre ou dépasser les 200 000 euros bruts par an, tandis qu'un dermatologue ou un pédiatre pourrait se situer entre 100 000 et 150 000 euros bruts par an.

2 - Facteurs Influent

Facteur 1 : Régime de Conventionnement :

- Secteur 1 : Les médecins sont conventionnés et leurs honoraires sont fixés par l'Assurance Maladie. Ils ne peuvent pas pratiquer de dépassements d'honoraires sauf cas particuliers. Leurs revenus sont donc généralement plus stables mais moins élevés.
- Secteur 2 : Les médecins sont également conventionnés mais peuvent pratiquer des dépassements d'honoraires. Leurs revenus peuvent être plus élevés mais sont aussi plus variables.
- Secteur 3 : Les médecins sont non conventionnés et fixent librement leurs honoraires, souvent plus élevés, mais leurs patients sont moins bien remboursés par l'Assurance Maladie.

Facteur 2 : Localisation géographique :

- Les revenus peuvent varier considérablement selon la région. Par exemple, les médecins dans les grandes villes où la demande médicale est élevée vont généralement avoir des revenus bruts plus élevés que ceux dans les zones rurales. Mais attention les charges (loyer) sont souvent plus élevées...

Facteur 3 : Volume d'Activité :

- Le nombre de patients consultés par jour, la durée des consultations, et la réalisation d'actes techniques influencent directement les revenus.

3 - Charges et Dépenses

Les revenus bruts doivent être différenciés des revenus nets. Les médecins libéraux font face notamment :

Charges Sociales et Fiscales :

- Cotisations à l'URSSAF, à la caisse de retraite (CARMF), et à la prévoyance.
- Impôts sur le revenu et le cas échéant, la TVA.

Charges Professionnelles :

- Loyer ou remboursement du prêt immobilier du cabinet.
- Salaires du personnel (secrétaires, infirmiers).
- Achat et entretien du matériel médical, consommables médicaux (gants, seringues, etc.).
- Assurance professionnelle.

En tenant compte de ces charges, le revenu net d'un médecin libéral sera significativement inférieur à son revenu brut. En général, les charges représentent environ 40-60 % des revenus bruts.

Après déduction des charges, un médecin généraliste en secteur 1 pourrait avoir un revenu net annuel entre 40 000 et 70 000 euros, tandis qu'un spécialiste en secteur 2 pourrait avoir un revenu net entre 70 000 et 150 000 euros, en fonction des facteurs mentionnés ci-dessus.

Pensez également dans les sources de revenus à inclure :

- Apports personnels : économies personnelles, prêts familiaux, etc.
- Prêts bancaires : négocier les conditions de crédit avec les banques.
- Aides et subventions : vérifier les aides publiques disponibles pour l'installation de cabinets médicaux.
- Investissements externes : partenariats, investisseurs privés, etc.

IV L'évaluation des compétences & des ressources disponibles

Installer un cabinet médical nécessite une variété de compétences et de ressources humaines pour assurer son bon fonctionnement.

- Compétences : déterminez les compétences indispensables pour la gestion d'un cabinet libéral en distinguant celles que vous pourrez assumer directement et celles qui nécessiteront l'intervention d'un expert ou d'un prestataire.
- Personnel : déterminez si vous aurez besoin d'assistants, secrétaires, ou autres personnels et évaluez les coûts associés.
- Recrutement & formation : prévoyez les coûts de recrutement et de formation et assurez-vous de maintenir à jour vos compétences professionnelles et celles de votre personnel.

Voici une liste des compétences et des ressources humaines clés et des modalités de recours :

Comment se procurer cette compétence et/ou ressource : par un prestataire de service, en l'assumant directement, par relation... ?

Compétences	Embauche	En direct	Prestation	Réseau
Compétences médicales				
Infirmiers, IPA, Azalée				
Assistants médicaux				
Médecins spécialisés dans différentes disciplines				
Radiologues et techniciens en imagerie médicale				
Autres professionnels de la santé selon les spécialités proposées (kinésithérapeutes, diététiciens, etc.)				
Compétences administratives				
Gestionnaires et administrateurs pour la gestion quotidienne du cabinet				
Secrétaires médicaux pour la gestion des rendez-vous, des dossiers patients et de la facturation				
Comptables pour la gestion financière et fiscale				
Juristes spécialisés en droit de la santé pour les aspects légaux et réglementaires				
Compétences en gestion et en marketing				
Gestionnaires de projet pour la planification et la mise en œuvre de l'installation				
Spécialistes en marketing pour promouvoir le cabinet et attirer des patients				
Spécialistes en ressources humaines pour le recrutement et la gestion du personnel				
Compétences techniques				
Techniciens informatiques (installation et maintenance des systèmes informatiques)				
Architecte pour l'aménagement / conception des Locaux				
Agents d'entretien et de maintenance				
Ingénieurs biomédicaux pour l'installation et l'entretien de l'équipement médical				

Quelles que soit la solution retenue, il convient de chiffrer le **coût de la ressource** :

- Pour une embauche, il faut penser au coût du recrutement et de la gestion mensuelle du personnel (rédaction fiche de paye, médecine du travail...) Pensez à intégrer les remplacements et à bien évaluer les charges liées aux salaires (taxes, primes, évolution des salaires sur les années à venir...) Pensez à comparer avec des solutions de mise à disposition de personnel – exemple groupement employeur.
- Pour une prestation de service, souvent à privilégier pour les compétences administratives (compta, droit) ou dont l'expertise est forte, pensez à sélectionner un expert dont l'activité « entreprise libérale en médecine » est vraiment de sa compétence. Le bouche à oreille sur le territoire est assez efficace !
- Si vous souhaitez assumer directement certaines tâches liées à la gestion de votre entreprise ne sous-estimez pas le temps nécessaire et pensez à vous former régulièrement ! Le temps que vous allez passer à réaliser ces missions ne pourra être consacré à l'accompagnement des patients, votre cœur de métier et votre source principale de revenus.
- Pensez enfin à construire votre réseau, notamment avec les autres professionnels de santé permettant de fluidifier vos prises en charge et de gagner un temps précieux dans la recherche de recours.

V Les critères d'évaluation complémentaires

Critères complémentaires	Commentaires – Évaluation à réaliser
Localisation	■ Accessibilité : assurez-vous que le lieu est accessible (transports en commun, stationnement). ■ Visibilité : un emplacement visible peut attirer plus de patients. ■ Infrastructures : vérifiez la qualité des infrastructures disponibles (internet).
Aspects juridiques et administratifs	■ Réglementation : assurez-vous que vous respectez toutes les réglementations en vigueur (autorisations, normes sanitaires). ■ Assurances : souscrivez aux assurances nécessaires (responsabilité civile professionnelle, multirisques).
Gestion et organisation	■ Système de Gestion : mettez en place un système de gestion des patients, des rendez-vous, et des dossiers médicaux. ■ Digitalisation : considérez l'utilisation d'outils numériques pour la gestion des consultations et de la relation patient.
Plan communication	■ Marketing : établissez un plan de communication pour vous faire connaître (site internet, réseaux sociaux, partenariats locaux). ■ Réputation : travaillez sur la qualité du service.
Soutien & réseau	■ Mentorat : cherchez des conseils auprès de collègues installés. ■ Réseaux Professionnels : rejoignez des réseaux ou associations de médecins pour échanger et obtenir du soutien.

Essentiel



Bien au-delà de la connaissance des démarches et formalités à accomplir, un projet d'installation nécessite de maîtriser l'environnement des soins de ville et les contraintes administratives de tout ordre, évaluer ses ressources et ses dépenses et faire des choix, par exemple quant au lieu ou aux modes d'exercice possibles.

L'entreprise libérale nécessite des compétences et des ressources qu'il ne faut pas négliger : elles peuvent devenir chronophages, elles font appel à des compétences métiers qui ne sont pas votre cœur d'activité ... mais les négliger fragilise votre activité et risque de vous épuiser.

En prenant en compte les coûts initiaux, les charges récurrentes, les sources de financement, les prévisions de revenus, et en évaluant les risques, vous pouvez établir une base solide pour assurer la viabilité et la rentabilité de votre cabinet médical.

Sources :

<https://medicings.com/comment-realiser-une-etude-de-marche-pour-installer-un-cabinet-medical/>

Mots clés :

#Finance #Viabilité #Ressources #Dépenses #Compétence #Charge #Etudedemarché #Evaluation #Analyse