

Réouverture!

Présentateurs :

Christian Godin, CPA, CA
Martin Guilini, CPA, CA, MBA
Jonathan Riopel, CPA, CA
Isabelle Lefebvre, CRHA

25 mai 2020



Retour

- **Escient**

- Préalablement GCT S.E.N.C.R.L. et St-Laurent Grégoire Avocats
- Regroupe différents professionnels œuvrant essentiellement dans le domaine dentaire
- Finance, gestion, fusion et acquisition, légal, fiscal...
- Depuis 1989
- Martin Guilini, Isabelle Lefebvre et Jonathan Riopel

- **Objectif général de la présentation**

- Que les cliniques s'organisent du point de vue financier au même titre qu'elles le font présentement au niveau opérationnel.



Retour

- **Les incontournables**
 - Réduction temporaire du chiffre d'affaires – 0 à 24 mois
 - Investissement nécessaire
 - Le retour à la normale
 - La valeur des cliniques



Retour

- **2 causes de réduction temporaire du chiffre d'affaires**
 - **Baisse de l'achalandage**
 - + Certains patients tardent à venir
 - » Craintes liées à la contamination du patient ou des personnes proches du patient
 - » Réduction de la capacité financière
 - Réduction des traitements électifs
 - Moins : d'ortho, prosto, etc.

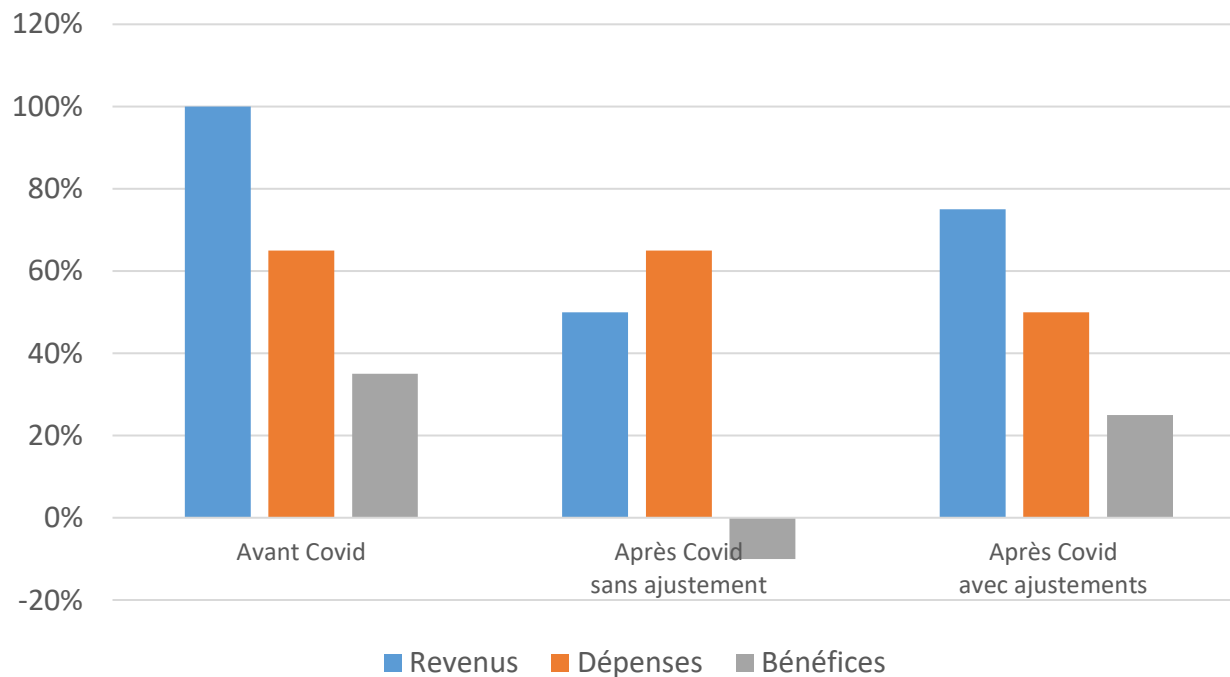


Retour

- **2 causes de réduction temporaire du chiffre d'affaires**
 - **Les exigences de l'Ordre liées au risque de transmission**
 - + Circulation des employés et des clients
 - + Gestion des aérosols
 - » L'utilisation des digues
 - » Temps d'attente
 - » Coordination du dentiste dans les salles d'hygiène
 - » Le recouvrement des accessoires
 - » Le changement des blouses
 - » Manipulation des visières
 - » Etc.
 - + Désinfection et temps d'attente
 - + Suivi des protocoles



Réduction temporaire du chiffre d'affaires



Retour

- **Conséquences potentielles**

- **Réduction du chiffre d'affaires causée par la baisse générale de l'achalandage**

- + Baisse générale des besoins de la clinique en termes de :

- » employés, dentistes à contrat, fournitures, temps de chaise...



Retour

- **Conséquences potentielles**

- **Réduction du chiffre d'affaires causée par les recommandations de l'Ordre**

- + Les besoins en infrastructures sont essentiellement les mêmes

- » Peaufiner le système organisationnel compte tenu des circonstances de façon à se rapprocher graduellement du rendement pré-Covid



Retour

- **Travailler à instaurer un système organisationnel efficace**
 - **La pierre angulaire**
 - + Changement dans la façon de travailler
 - + Réorganiser les horaires
 - + Utiliser la situation pour changer les habitudes des patients



Retour

- **Besoins en investissement (2 000 \$ à 7 000 \$ par salle opératoire)**
 - EPI (équipement de protection individuelle)
 - Système de filtration d'air
 - Équipements divers
 - Améliorations locatives
 - Etc.



Retour

- Préparation au retour de la période de confinement
 - Scénario chiffré de ce qui peut se passer



Le secret du succès

ORGANISATION
PLANIFICATION



Retour

- **Dépenses fixes / variables**

- Fixes : Loyer, assurances, association et cotisation, électricité et chauffage, etc.
- Variables : Frais de laboratoire, fournitures dentaires, rémunération des dentistes à contrat, entretien et frais de bureau, etc.

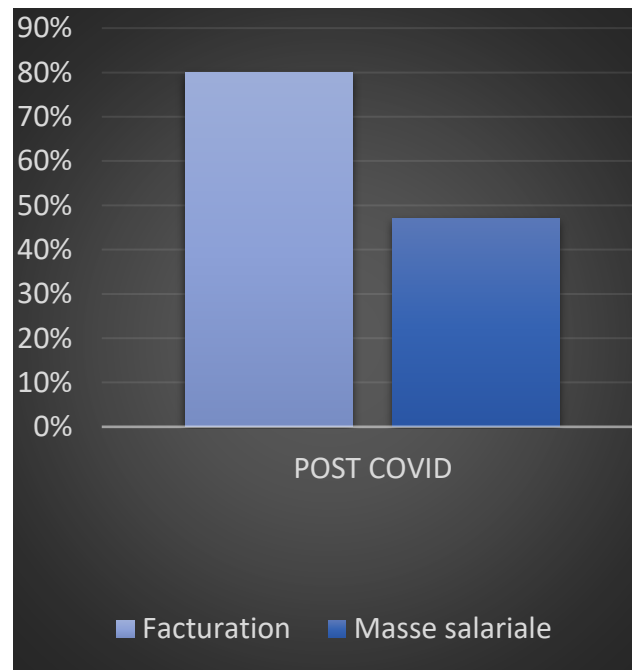
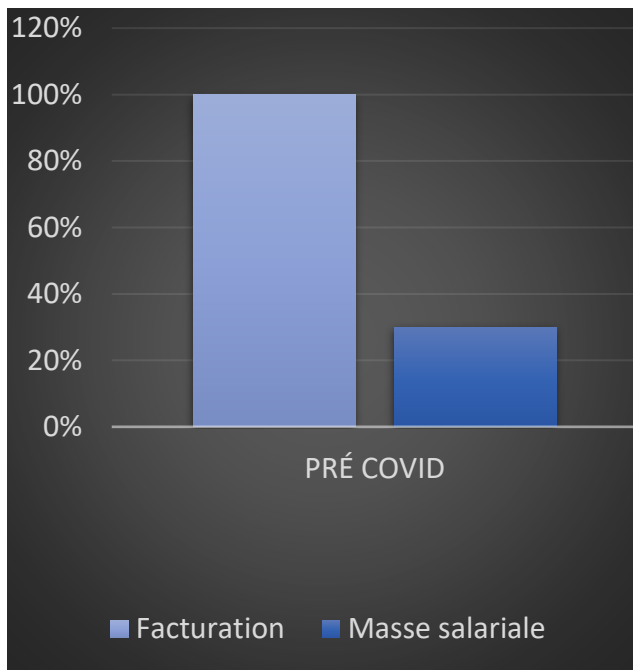


Retour

- **Principaux déboursés à contrôler**
 - Masse salariale
 - Dentistes à contrat
 - Dettes et contrats de location
 - Tarifs
 - Coût de vie



Masse salariale



Masse salariale

- Pendant la période d'utilisation de la SSUC

- Qualification

- + Si le chiffre d'affaires mensuel comparé à 2019 est inférieur ou égal à 70 %

- + Selon les périodes indiquées au tableau ci-dessous

2020	10 mai au 6 juin	7 juin au 4 juillet	5 juillet au 1 ^{er} août	2 août au 29 août
2020	↑ MAI	↑ JUIN	↑ JUILLET	↑ AOÛT
2019	↑ MAI	↑ JUIN	↑ JUILLET	↑ AOÛT

Masse salariale

- **Pendant la période d'utilisation de la SSUC**

- **Qualification (suite)**

- + Si en juillet 2019, vous étiez en vacances et que vous ne l'êtes pas en juillet 2020, la baisse de revenus ne vous qualifierait pas pour la SSUC. Par conséquent, vous pourriez utiliser la 2^e méthode de calcul de la « Baisse de revenus » qui est de comparer le mois de juillet 2020 à la moyenne du mois de janvier et février 2020.
 - + Vous ne pouvez utiliser les 2 méthodes à la fois. Vous devez choisir l'une ou l'autre.



Masse salariale

- **Pendant la période d'utilisation de la SSUC**

- **Qualification (suite)**

- + Si vous réembauchez certains de vos employés le 31 mai et qu'ils étaient préalablement sur le chômage ou la PCU, car ils ont été 14 jours consécutifs sans rémunération, l'entreprise n'est pas admissible à la SSUC pour ces employés réembauchés.

Semaine du	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3
10 mai			
17 mai			SSU
24 mai		≠ SSU	SSU
31 mai	≠ SSU	≠ SSU	SSU

Masse salariale

- **Pendant la période d'utilisation de la SSUC**
 - **Si le chiffre d'affaires mensuel comparé à 2019 est inférieur ou égal à 70 %**
 - + Dans ce cas, vos employés pourraient être réembauchés rétroactivement au 17 mai, soit partiellement ou à temps complet et avoir droit à la SSUC depuis le 17 mai (en réembauchant le 17 mai, les employés auront été une semaine sans emploi seulement dans la période de 4 semaines du 10 mai au 6 juin)
 - + Possibilité de rémunération partielle (maximum 1 000 \$) et garder la PCU



Masse salariale

- **Sans utilisation de la SSUC**

- **Si le chiffre d'affaires mensuel comparé à 2019 est supérieur à 70 %, mais inférieur à 100 %**

- + C'est à ce moment que la situation financière se complique

- + Essentiellement

- » Embauche partielle des employés

- » Utilisation du Programme de travail partagé

- » Maintenir le ratio de masse salariale



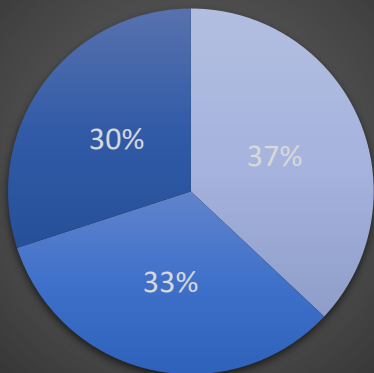
Masse salariale

- **Matière à discussion**
 - Réduction généralisée des salaires des employés!
 - Report des augmentations de salaire



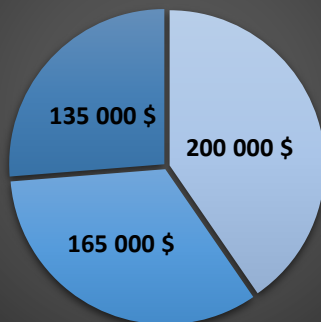
Dentistes à contrat

Répartition de la facturation



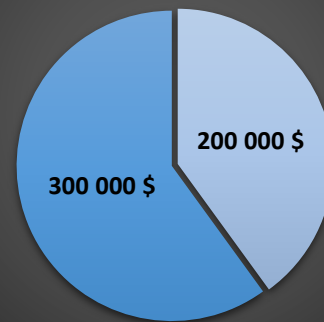
■ FRAIS MARG. ■ RÉMUN. ■ PROFIT

500 000 \$ de facturation par le dent. à contrat



■ Frais marg. ■ Rémun. ■ Profit marg.

500 000 \$ de facturation par le propriétaire



■ Frais marg. ■ Rémun. ■ Profit marg.

Dentistes à contrat

- **Est-ce que les dentistes à contrat devraient subir une réduction de leur taux de rémunération lié au coût supplémentaire que la clinique a engendré?**
 - **Assertions**
 - + Le coût direct supplémentaire pour la clinique lié aux dentistes à contrat se limite essentiellement aux visières et aux jaquettes lavables ou jetables
 - + Les dentistes à contrat dont le taux horaire de facturation en curatif est bas sont souvent « surpayés » compte tenu de leur apport à la clinique, de leur responsabilité administrative, de leur implication, etc.
 - + La facturation des dentistes à contrat post-Covid risque de diminuer à court terme
 - + La demande générale des dentistes à contrat risque de connaître une diminution à court terme
 - + Il est fort possible que ce soit le bon moment pour réévaluer la rémunération des dentistes en fonction de leur performance



Dentistes à contrat

- **À notre avis**
 - **Les dentistes à contrat devraient assumer une réduction temporaire (3 à 6 mois) de leur taux de rémunération afin de permettre à la clinique de limiter la baisse des profits**
 - **Compte tenu des ententes contractuelles entre la clinique et les dentistes à contrat, la réduction temporaire doit être convenue d'un commun accord**
 - + Il est vrai que si la facturation des dentistes à contrat diminue, leur rémunération diminuera d'autant
 - + Pour les dentistes à contrat dont la rentabilité horaire est faible, ça pourrait être le bon moment pour renégocier la rémunération de ces dentistes
 - **Pour maintenir la rentabilité de la clinique, le dentiste propriétaire peut augmenter ses heures de travail et diminuer celles de ses dentistes à contrat**



Dettes, contrats de location et institutions financières

- **Situation à court terme**

- Refinancer la clinique de façon à ce que la marge de crédit soit inutilisée ou ayant une marge suffisante avant la fin de la Covid
- Utiliser les actifs personnels si nécessaire

- **Dettes à long terme**

- Assurer une relation entre le remboursement du capital des dettes et le niveau de la facturation projetée par rapport à celle de 2019

- **Préparation pour discussions avec l'institution financière**

- Projections financières, scénarios, etc.



Dettes, contrats de location et institutions financières

- **Financement BDC**

- Montant du prêt 100 000 \$
- Taux d'intérêt prime de la BDC -1,75 % (2,80 %)
- Durée 66 mois
- Moratoire de 6 mois sur le capital
- Enquête de crédit seulement
- Possibilité du 1/3 du chiffre d'affaires via la banque



Dettes, contrats de location et institutions financières

- **Financement PACTE (Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises)**
 - Doit contacter le directeur de compte de votre banque préalablement
 - Prêt ou garantie de prêt
 - Capital 50 000 \$ et plus
 - Financement pour fonds de roulement
 - 6 mois de moratoire
 - Remboursement de 36 mois, possibilité de 60 mois
 - Administré par « Investissement Québec »
 - Un peu plus complexe à obtenir, car doit démontrer les problèmes de liquidités



Dettes, contrats de location et institutions financières

- **Financement MRC (Municipale régionale de comté)**
 - 50 000 \$ et moins
 - Prêt ou garantie de prêt
 - Activités au Québec depuis 1 an



Loyer

- **Loyer – AUCLC (Aide d’urgence du Canada pour le loyer commercial)**
 - Consiste en un « prêt/subvention » offert au propriétaire d’immeuble sans intérêt et avec possibilité de remise si ce dernier offre une réduction de loyer de 75 % aux locataires pour les mois d’avril, mai et juin
 - Pas d’obligation de la part du propriétaire d’adhérer à ce programme
 - Permis même en cas de lien de dépendance entre le locataire et le propriétaire
 - Les nouvelles cliniques en fonction après le 1^{er} mars ne sont pas admissibles
 - Le locataire doit démontrer (par attestation) que son revenu a baissé d’au moins **70 %** pour chacun des mois respectifs



Retour

- **Objectif général**
 - **Déterminer à l'avance ce qui va se passer et les conséquences sur le profit**
 - + Scénarios avec une facturation égale à 90 %, 80 %, 70 %, etc., de la facturation 2019
 - + Projection de revenus et dépenses
 - + Soit par vous-même ou avec l'aide de votre comptable
 - **Pour la préparation de ce scénario**
 - + Estimation des revenus potentiels
 - + Analyse des déboursés/dépenses
 - + Appariement des revenus et dépenses



Retour

- **En conclusion**
 - **Évolution de la situation**
 - **Éléments de réflexion**
 - **Planification**



Retour

- **La planification financière aura pour objet de :**
 - **Vous rassurer et diminuer le stress lié à l'incertitude**
 - **Générer un profit raisonnable**
 - **Prendre des décisions éclairées**
 - + Organisation du retour au travail des employés
 - + Négociation avec la banque
 - + Rencontre des besoins personnels (gestion des profits)
 - + Acquisition d'équipements supplémentaires
 - + Poursuivre des transactions en cours



Merci

