



Bien diriger en temps de crise

**Guide pour bien planifier
la continuité des activités**

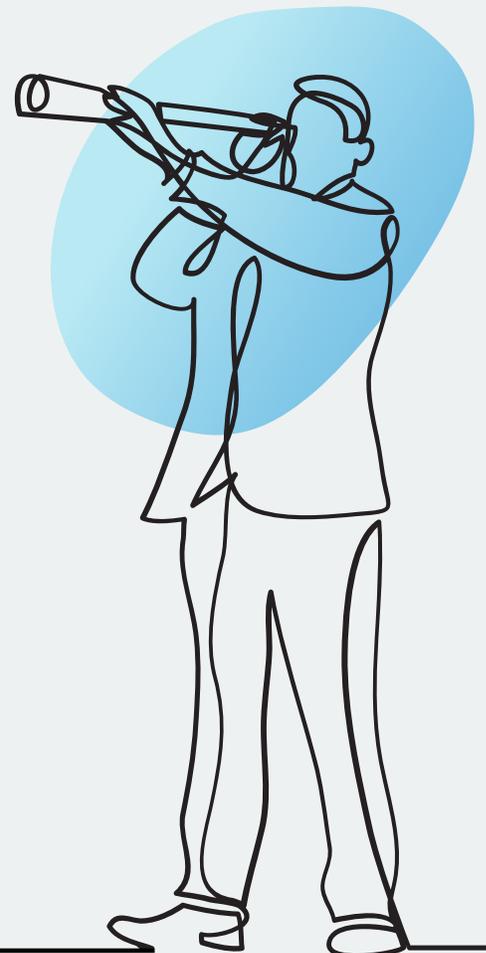


Table des matières

	Introduction	3
	Continuité des activités – Liste de vérification	4
	Élaborer une solide stratégie de gestion de la trésorerie	6
	Créer un modèle d'exploitation agile et résilient	8
	Tenir compte des aspects fiscaux	10
	Être à l'affût des questions touchant les employés	12
	Comprendre l'incidence sur les obligations contractuelles	14
	Situations particulières	16
	À propos de KPMG au Canada	17
	Communiquez avec nous	18

Introduction

En période de crise, quelles mesures les conseils, les membres de la direction et les gestionnaires de risques peuvent-ils prendre pour protéger l'entreprise et trouver des occasions d'affaires?

De nombreuses entreprises se sont dotées de plans d'urgence en prévision des perturbations qu'elles pourraient subir, comme les pannes de courant, l'incapacité du personnel à se rendre sur le lieu de travail et l'indisponibilité des machines. Toutefois, ces plans pourraient ne pas être adaptés au type de perturbation socio-économique que nous connaissons actuellement et qui touche de nombreuses, voire toutes les parties prenantes de l'écosystème d'une entreprise. Ce qui vient aggraver les conséquences et les perturbations.

Actuellement, les entreprises doivent composer avec un contexte extrêmement difficile qui, pour certaines, s'apparente à une crise. Pour surmonter cette crise, elles auront besoin d'un leadership fort et devront s'adapter et improviser. On peut mesurer le succès à court terme d'une entreprise par les efforts qu'elle déploie pour assurer la sécurité immédiate de ses employés et se conformer aux lois en vigueur, puis par la continuité de ses activités et la préservation de sa marque.

Les entreprises doivent répondre à une série de questions délicates, mais essentielles :

- ✓ Êtes-vous prêt à faire face à une crise?
- ✓ Comprenez-vous tous les risques potentiels?
- ✓ Avez-vous repensé vos mécanismes de gestion des risques et d'intervention?
- ✓ Avez-vous documenté toutes les interventions?
- ✓ Disposez-vous des ressources nécessaires pour vous venir en aide?

Le contexte actuel mettra à l'épreuve la capacité de la plupart des entreprises à mener et à gérer leurs activités en cas de crise. Une intervention efficace repose sur la **transparence, la responsabilité et, par-dessus tout, un leadership fort**. Les entreprises doivent clairement désigner les personnes qui prennent les décisions, tenir le conseil régulièrement informé et préserver l'indépendance de ce dernier.

Les entreprises doivent également déterminer rapidement leurs risques immédiats et à long terme, et élaborer un plan d'intervention en conséquence.

Dans ce plan, elles doivent tenir compte de ce qui suit :

- ✓ Qui seront les leaders internes et qui seront leurs remplaçants en cas de crise?
- ✓ Quel est le rôle de chaque membre de l'équipe de gestion de crise?
- ✓ Quels conseillers externes faut-il intégrer dans l'équipe?
- ✓ Qui est chargé de communiquer avec les différentes parties prenantes (p. ex. autorités, investisseurs, employés, clients, médias et public)?
- ✓ Quel est le rôle du conseil par rapport à la direction?

KPMG a compilé une série d'analyses sur la continuité des activités afin de fournir des conseils aux entreprises en période difficile. Ce rapport présente les principaux aspects à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie efficace de continuité des activités.

Pour obtenir plus de précisions, consultez <https://home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html>



Continuité des activités – Liste de vérification

Principes de base d'une intervention rapide

✓ **Former et mobiliser une équipe de gestion de crise**

En période d'incertitude, il importe de bien tenir le gouvernail. Qu'il y ait ou non un plan en place, une équipe spécialisée doit être dépêchée pour assurer une gestion de crise efficace. Cette équipe sera semblable à la haute direction de l'entreprise; les rôles et responsabilités seront clairement définis. Plusieurs équipes peuvent se former au sein de l'organisation. Indépendamment de la structure, il est impératif que la direction soit accessible et présente afin que les préoccupations et les commentaires lui soient transmis directement. Ainsi, elle sera en mesure de prendre des décisions opportunes et éclairées.

✓ **Mettre en œuvre une planification de la continuité et de la résilience des activités**

Pendant une crise, il arrive fréquemment que les décisions importantes ayant une incidence directe sur la stabilité de l'entreprise soient prises très rapidement. Les organisations doivent faire la planification continue de leurs activités et de leur résilience afin de trouver rapidement des solutions aux défis majeurs. Parallèlement, elles doivent suivre systématiquement l'évolution de la situation pour réagir rapidement aux divers incidents, et envisager de façon proactive les scénarios futurs.

✓ **Assurer le bien-être des employés**

La sécurité et le bien-être des employés et de leurs familles sont d'une importance capitale. Les communications et les messages destinés aux employés, ainsi que les attentes en matière de travail, doivent être définis selon des protocoles clairs et conformes aux directives et aux restrictions émises par le gouvernement. Le télétravail ou l'horaire flexible peuvent poser plusieurs défis aux entreprises, allant de la technologie aux attentes de la direction.

✓ **Établir une boucle de rétroaction des communications**

Les canaux de communication avec les employés, les fournisseurs, les clients et leurs parties prenantes doivent être clairement définis et cohérents. Mettez en place une boucle de rétroaction qui vous permettra de recueillir les commentaires et les points de vue de ces parties prenantes et de les intégrer dans les plans de gestion quotidienne.

✓ **Gérer les risques liés aux tiers**

En dehors des chaînes d'approvisionnement habituelles, les activités des entreprises dépendent de différents groupes de tiers, qu'il s'agisse de fournisseurs de technologies, de prestataires de services de bureau, de services publics, de services professionnels, de services logistiques ou même de leurs organismes de réglementation, qui sont tous touchés par la situation actuelle. Il faut bien comprendre ces dépendances et revoir les termes de vos ententes de services avec les fournisseurs essentiels.

✓ **Gérer les répercussions économiques sur l'entreprise**

Si les entreprises privilégient souvent la continuité de leurs activités pendant une crise, il est tout aussi important de comprendre les répercussions économiques que la crise peut avoir sur elles, de mettre en place des stratégies pour gérer ces répercussions et de planifier la reprise des activités.



Continuité des activités – Liste de vérification (suite)

✓ **Gestion des liquidités**

Avoir une meilleure vue d'ensemble et un meilleur contrôle de la trésorerie est primordial, surtout en période d'incertitude. Pour ce faire, il faut prévoir avec précision les flux de trésorerie et limiter les dépenses non essentielles. Mettez l'accent sur la perception des fonds et le report des dépenses importantes. Évaluez si les liquidités sont suffisantes pour répondre aux besoins à court et à moyen terme. Collaborez avec les fournisseurs, les clients et les financiers afin d'alléger les contraintes de liquidité.

✓ **Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

Déterminez l'ampleur de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Quelles ont été les incidences sur vos fournisseurs et leurs fournisseurs? Les entreprises devront peut-être se tourner vers d'autres fournisseurs, changer les itinéraires de transport, recourir à des modes de transport différents et/ou trouver des intrants de substitution pour la fabrication. Certaines entreprises chercheront à réduire les stocks de produits finis en raison de la demande réduite, tandis que d'autres devront augmenter rapidement leurs stocks de matières premières pour répondre à la demande accrue. Si votre bilan le permet, déterminez comment vous pouvez aider les principaux fournisseurs à financer leur fonds de roulement en collaboration avec de tiers financiers. Il est essentiel d'assurer la visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de faire preuve de flexibilité dans la prise de décision entre les différents services.

✓ **Se rapprocher des clients**

Quel que soit le type d'entreprise ou le secteur de l'industrie, en période d'incertitude, il est primordial de joindre vos clients pour leur assurer qu'ils peuvent toujours compter sur votre entreprise pour obtenir des biens ou des services. Rassurez les clients en leur affirmant que vous les épaulerez

durant cette épreuve est l'un des moyens les plus efficaces d'établir un lien de confiance, et pourrait fortement renforcer les relations clients à l'avenir. En même temps, les entreprises doivent recenser les domaines pouvant poser des problèmes liés à l'approvisionnement et la prestation de services aux clients, et dialoguer avec eux de manière proactive afin d'atténuer les risques potentiels. Ils doivent également suivre de près le marché et planifier les prochaines activités en conséquence.

✓ **Planification financière**

Révision des plans financiers, planification des scénarios et communications avec les bailleurs de fonds. La planification financière se fait selon une série de scénarios, notamment une reprise de l'économie mondiale, un ralentissement général et une récession mondiale. La résistance des plans doit être testée à partir de ces scénarios. Prenez en compte les éventuelles violations des clauses restrictives des facilités d'emprunt, et faites appel aux bailleurs pour obtenir des exonérations. Faites également des prévisions des coûts engendrés par la crise et servez-vous de ces chiffres comme points de référence pour élaborer la stratégie de relance.

✓ **Évaluer et réévaluer**

S'adapter et improviser. La planification se fera dans un premier temps sans vraiment connaître les futures demandes du marché et l'environnement opérationnel. Le déploiement d'une boucle de rétroaction des communications continue permet aux gestionnaires de crise d'adapter leur approche. Les entreprises doivent également tirer parti de la situation pour définir l'orientation future de leurs activités. Par exemple, envisager de renforcer les possibilités de travail à distance pour le personnel et de mettre en place des outils informatiques et infonuagiques pour créer un environnement de travail plus flexible.



Établir une solide stratégie de gestion de la trésorerie

Dans le marché actuel, l'argent est essentiel à la survie et à la croissance de toute entreprise. Alors que l'économie mondiale se trouve toujours en difficulté, une gestion efficace de la trésorerie pour maintenir la constance du fonds de roulement s'avère de plus en plus indispensable.

Quel que soit leur secteur d'activité, les entreprises peuvent démystifier la gestion de la trésorerie en prenant des mesures proactives pour maîtriser la situation. Ces mesures consistent notamment à avoir une vue d'ensemble de la trésorerie, à gérer les besoins en fonds de roulement, à effectuer des examens approfondis afin de rendre les liquidités disponibles et à veiller à ce que le modèle d'entreprise tienne pleinement compte des besoins en liquidités.

Les inefficacités dans les politiques, les processus et les systèmes, ainsi que la culture d'une organisation et son personnel, peuvent nuire à la saine gestion de la trésorerie. Une compréhension approfondie de la situation de trésorerie d'une organisation est aussi essentielle si l'on veut permettre à la direction d'avoir une vue d'ensemble et d'exercer un contrôle en temps de crise.

Mesures à prendre maintenant

Avoir une meilleure vue d'ensemble et un meilleur contrôle des flux de trésorerie

Pour atteindre les objectifs de rendement du fonds de roulement et comprendre comment la trésorerie d'une entreprise évolue, les prévisions de trésorerie doivent être précises. Pour améliorer les prévisions, l'entreprise devra produire des rapports détaillés présentant des prévisions de trésorerie sur une période de 13 semaines, qui seront préparées en fonction des recettes et des paiements attendus, par secteur d'activité et par compétence. Il faut réexaminer et vérifier régulièrement les hypothèses, en faisant appel à la participation de tous les chefs de fonction et en harmonisant les indicateurs clés de performance (ICP). La gestion de la trésorerie ne relève pas uniquement de la responsabilité de la fonction financière. Il est important de discuter le plus tôt possible avec les financiers afin de combler les déficits prévus et de prendre les mesures appropriées pour reprendre la situation en main.

Gérer de manière proactive le fonds de roulement

Bien comprendre le cycle du fonds de roulement est un facteur clé. Il est important que vous examiniez votre stratégie de fonds de roulement dans son ensemble. Par exemple, la modification de vos modalités de paiement avec vos fournisseurs peut avoir des conséquences sur la qualité de vos services, ce qui se répercute sur le niveau des stocks et donc sur la qualité de la prestation de services offerte à vos clients. Dans le cas des créances clients, veillez à ce que des processus appropriés soient en place afin que les clients soient facturés en temps voulu, conformément au contrat, et que des contrôles de crédit stricts soient mis en place.

Les entreprises peuvent également adopter les meilleures pratiques du point de vue de l'inventaire. Par exemple, la gestion des stocks difficiles à écouler et obsolètes, et les analyses périodiques de la rentabilité des unités de gestion des stocks permettront de limiter l'immobilisation des liquidités des stocks improductifs.

En période de perturbation économique, la gestion des liquidités peut être encore plus importante, chaque dollar compte. Au lieu de régler des paiements quotidiens ou spéciaux, consolidez-les toutes les semaines ou toutes les deux semaines. Dans le cadre des programmes de financement des fournisseurs, il est possible de verser des liquidités plus tôt aux fournisseurs et d'assurer la continuité de l'approvisionnement et des services.

Élargir ses perspectives au-delà du fonds de roulement

Les programmes de dépenses qui prévoyaient une croissance continue du marché jusqu'à présent devront être réévalués à la lumière de la conjoncture économique changeante et des risques accrus qui y sont associés. Réévaluez vos liquidités bloquées et non liquides dans la structure collective, votre stratégie d'investissement et songez à la location comme solution de rechange. Ces mesures peuvent permettre de reporter des dépenses d'investissement importantes ou de libérer des liquidités grâce à la vente et à la cession-bail. On peut également alléger le fardeau en planifiant efficacement l'impôt et en saisissant toutes les occasions de reporter ou de réduire le paiement de l'impôt grâce à des remboursements potentiels.

Penser stratégiquement

Pour les grandes entreprises mondiales, la gestion de la trésorerie doit toujours être une priorité pour le conseil. Si vous voulez vérifier que votre modèle d'entreprise répond pleinement aux besoins de trésorerie, il faut examiner les marchés de votre secteur, les produits et services que vous vendez, ainsi que les canaux de distribution de ces produits et services. De plus, les entreprises doivent réfléchir à une stratégie de gestion de la trésorerie comportant des indicateurs de trésorerie et de fonds de roulement précis.

En période de difficultés économiques, il est essentiel que les entreprises adoptent des pratiques durables en ce qui a trait à la trésorerie et au fonds de roulement. Elles peuvent s'appuyer sur cette rigueur pour améliorer leur position concurrentielle lorsque le marché est fortement perturbé.

Points à considérer

- **L'organisation a-t-elle du mal à satisfaire ses besoins de financement à court terme ou fait-elle des demandes imprévues de financement supplémentaire?**
- **L'organisation reçoit-elle des demandes d'augmentation de crédit de la part de ses clients alors que ses liquidités sont déjà restreintes?**
- **Vos prévisions sont-elles exactes et fiables?**
- **Avez-vous conclu un plan de paiement avec des créanciers?**
- **La direction comprend-elle bien comment le modèle d'entreprise actuel entraîne des coûts et sait-elle quels sont ces coûts?**



Créer un modèle d'exploitation agile et résilient

Pour surmonter une crise ou un ralentissement économique, les organisations doivent être en mesure de s'adapter à l'évolution rapide des conditions du marché. Dans les périodes difficiles, il est essentiel que la direction ait accès à des données exactes et fiables lui permettant de prendre des décisions opportunes et éclairées.

Pour maintenir leur position concurrentielle en période de crise, les entreprises peuvent s'appuyer sur des modèles d'exploitation flexibles et évolutifs. Pour faire preuve de flexibilité, les organisations doivent faire abstraction des structures traditionnelles et constituer des équipes pouvant répondre aux besoins de leurs différentes fonctions. Ce qui signifie qu'elles doivent également disposer des capacités technologiques adéquates pour assurer la mise au point de nouveaux produits et services et fournir des produits complexes à grande échelle.

La mise en œuvre de la structure et des solutions technologiques appropriées dans le cadre d'une stratégie globale de transformation numérique permet aux entreprises de recueillir de précieux renseignements sur leurs activités et d'empêcher les conflits. Si les services frontaux, intermédiaires et administratifs sont orientés davantage vers le client, ils pourront réagir plus rapidement aux chocs du marché ou à d'autres perturbations.

Mesures à prendre maintenant

Donner davantage de flexibilité à la fonction TI

Les organisations, qui reconnaissent l'importance de la technologie et qui investissent dans la fonction TI pour faciliter l'automatisation de leurs activités, peuvent suivre l'évolution rapide du marché et prendre des décisions plus éclairées pour assurer leur bon fonctionnement.

Autrement dit, un écosystème informatique connecté, qui n'est plus axé sur l'esprit d'entreprise autrefois à la base de la fonction TI, doit être mis en place. Par exemple, l'accent doit être mis exclusivement sur les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (PRE) et sur les équipes internes de développement et de soutien informatique. Au lieu de compter uniquement sur un seul fournisseur ou sur une équipe informatique interne, les organisations peuvent adopter une stratégie technologique de pointe en constituant un portefeuille de technologies et de partenaires tout au long du processus de planification, de conception, d'essai et de suivi. En période de crise, alors

que la priorité est de garantir un flux de trésorerie suffisant, les alliances et les partenariats avec des fournisseurs tiers de technologie doivent également être évalués pour déterminer si ces investissements sont toujours judicieux à long terme pour l'entreprise et s'ils sont toujours adaptés au modèle d'entreprise de l'organisation.

Élaborer des plans d'urgence pour le travail à distance

En cas de crise, il est essentiel que les entreprises puissent accéder à distance aux informations clés nécessaires à la prise de décision pour poursuivre leurs activités. La création de « bureaux infonuagiques » rend la coopération plus efficace entre le personnel de la direction travaillant à partir de plusieurs endroits pendant cette période critique. Les outils d'automatisation robotisée des processus peuvent également assurer la continuité des activités dans une situation où il est possible que la main-d'œuvre soit absente.

Pour se préparer aux situations d'urgence futures, les plans de travail à distance et les scénarios prévoyant des solutions infonuagiques adaptées doivent faire partie du plan global de la continuité des activités de l'entreprise. La sécurité des données dans ces systèmes à distance doit être assurée de manière appropriée, et des conseils sur la manière de protéger les renseignements confidentiels doivent être communiqués aux employés. Les travailleurs doivent également être informés des cybermenaces potentielles, telles que les tentatives d'hameçonnage, qui pourraient endommager les données ou les systèmes, ainsi que la fréquence des cyberattaques ayant généralement tendance à s'accélérer en période de crise.

Exploiter la puissance des données

Pour bien exploiter les données, il faut non seulement avoir les moyens de les recueillir, mais aussi les bons outils pour les regrouper, les analyser et les présenter de façon concrète.

Pour profiter pleinement des avantages qu'offrent les données, il est impératif d'investir dans des programmes de perfectionnement du personnel en analyse de données et de définir des attentes minimales concernant la connaissance et l'utilisation des données. Dans le but d'axer davantage leurs activités sur les données, les organisations doivent élaborer un cadre de compétences de base, appuyé par des programmes de formation pertinents (p. ex. marathons de programmation, camps d'entraînement d'analyse).

Préserver la confiance des clients

La protection des données des clients est essentielle pour préserver leur confiance. Les organisations peuvent dans un premier temps intégrer des mesures de protection aux plateformes numériques utilisées par les clients et protéger les données que ces derniers acceptent de partager. Trois capacités techniques clés assurent la protection du client : privilégier la sécurité et le respect de la vie privée lors de la conception, traiter les données comme un actif et mettre en place une réponse dynamique en cas d'incident. La fonction TI peut participer à la mise en œuvre de programmes de gouvernance des données afin de protéger les clients contre le vol, la perte et l'utilisation abusive de leurs données. Les clients sont ainsi informés des personnes qui utilisent leurs données et des raisons pour lesquelles elles le font, et la collecte des données est conforme à toutes les réglementations applicables en matière de protection de la vie privée.

Points à considérer

- **Le plan de continuité des activités de votre organisation prévoit-il le travail à distance à long terme et la gestion à distance des activités essentielles?**
- **Votre entreprise a-t-elle pris des mesures visant à donner plus de flexibilité à votre fonction TI afin qu'elle puisse répondre aux besoins opérationnels changeants touchés par les conditions du marché?**
- **Avez-vous étudié comment les nouvelles technologies et les partenariats d'affaires peuvent moderniser la chaîne d'approvisionnement en données de votre organisation pour que les informations pertinentes puissent être communiquées régulièrement en temps réel?**
- **Garantissez-vous que les plateformes de votre entreprise, en particulier celles qui sont destinées aux clients, traitent la sécurité des données comme une priorité absolue?**
- **Votre organisation dispose-t-elle d'une infrastructure informatique ou infonuagique évolutive et flexible en cas de crise?**



Tenir compte des aspects fiscaux

La fiscalité est un facteur important en ce qui concerne les liquidités et la rentabilité d'une entreprise. Pendant une crise ou un ralentissement économique imprévu, il est important de comprendre comment des perturbations potentielles, comme des pertes anormales, des coûts additionnels liés à la sécurité et au bien-être des employés, des variations de trésorerie et des changements imprévus de personnel peuvent toucher la situation fiscale globale d'une entreprise.

Une gestion fiscale efficace en période de stress financier peut contribuer à alléger une partie du fardeau. Les sociétés peuvent tirer des avantages considérables d'une bonne planification fiscale et des changements apportés à leur échéancier de paiements d'impôts et de taxes. Dans le cas d'organisations qui exercent leurs activités dans plusieurs pays, une gestion fiscale plus rigoureuse permet d'améliorer la gestion de la trésorerie et d'accroître les gains d'efficacité fiscale.

Mesures à prendre maintenant

Adoption de stratégies de gestion de la trésorerie liées à la fiscalité

Votre stratégie globale de gestion de la trésorerie devrait mettre l'accent sur la gestion fiscale, afin de pouvoir compenser la chute des bénéfices et le resserrement des marges. Les aspects à prendre en compte comprennent les avantages sociaux non monétaires, les radiations de créances irrécouvrables, la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée (« TPS/TVH »), la taxe de vente du Québec et les taxes de vente provinciales, les droits de douane et de commerce international, la production rapide de déclarations de revenus pour obtenir des remboursements d'impôts et de taxes et la cristallisation anticipée de réductions. Les entreprises devraient évaluer l'efficacité fiscale de leurs activités, en profitant de toutes les occasions de reporter ou de réduire le paiement de taxes. En outre, elles doivent veiller à demander tout remboursement auquel elles pourraient avoir droit. Les entreprises doivent également tenir compte de l'incidence des droits de douane si elles doivent faire appel à d'autres fournisseurs.

Amélioration de la position fiscale

Il est possible d'adopter des stratégies axées sur le bilan pour renforcer la position fiscale d'une entité. De telles approches peuvent comprendre la gestion du taux d'imposition effectif et des exigences de fonds propres réglementaires. Examinez le rôle joué par les actifs d'impôt différé par rapport à vos positions fiscales lorsque, par exemple, vous exercez vos activités dans des pays ayant des règles sur la capitalisation restreinte. Envisagez également de convertir des actifs d'impôt différé « fragiles » en actifs plus solides et d'accélérer la réalisation des passifs d'impôt différé dans des circonstances appropriées.

Revue de la structure de votre société

Des risques et des possibilités supplémentaires peuvent se présenter dans certains pays. Vous devriez revoir la structure de votre société en tenant compte de l'incidence possible de la capitalisation restreinte, d'un changement de propriétaire, de gestion et de contrôle et des questions de restructuration liées aux activités de gestion et de contrôle et aux fusions et acquisitions, des prix de transfert (en veillant à ne perdre aucune déduction à l'échelle mondiale), ainsi que de toute autre question spécialisée pouvant s'appliquer. La gestion de ces risques et de ces possibilités peut se traduire par des économies à moyen terme.

Stratégies relatives à la vente d'actifs

Les organisations effectueront une gestion plus prudente de leur situation fiscale à la suite de l'examen des répercussions fiscales des stratégies relatives à la vente d'actifs. Cette gestion pourrait notamment inclure la dépréciation des stocks et des investissements obsolètes et la cristallisation des positions fiscales non réalisées (p. ex. risque de change), ainsi que l'exécution d'une analyse plus poussée des provisions et des charges à payer en fin d'exercice. Des plans internes d'utilisation des pertes et des techniques de rafraîchissement des pertes peuvent aider une organisation à améliorer ses flux de trésorerie.

Arrangements financiers intragroupe

Réévaluez vos activités de financement transfrontalier afin de vous assurer que la combinaison de capitaux empruntés et de capitaux propres est adaptée à la situation économique actuelle. Veillez également à ce que les taux s'appliquant aux emprunts, aux frais de garantie et aux frais de gestion soient appropriés et que les obligations de retenue d'impôt soient respectées afin d'éviter les pénalités et/ou les intérêts punitifs en cas de paiement tardif.

Optimisation des encouragements fiscaux et des crédits d'impôt

Lors de périodes difficiles, les organisations devraient réfléchir à l'aide gouvernementale à laquelle elles peuvent prétendre. Par exemple, les subventions et les encouragements fiscaux pour les activités de recherche et de développement peuvent offrir d'importantes économies d'impôt. La collaboration financée par le gouvernement pourrait également être avantageuse au chapitre de la rapidité d'accès au marché et des économies financières. Les entreprises devraient également connaître les exonérations d'impôt et les déductions spéciales accordées par les gouvernements en période de crise qui ont le potentiel d'améliorer leur situation de trésorerie, et en tirer parti. Il peut également s'agir de crédits d'impôt pour dons de bienfaisance pour les entreprises qui font des dons en vue de financer des activités de secours admissibles par suite d'une catastrophe

Prise en compte de l'incidence sur les employés

Hormis le travail à distance des employés pendant une crise, la réaffectation des employés peut constituer une autre considération. Les réaffectations transfrontalières peuvent avoir des conséquences sur l'impôt des particuliers, l'impôt des employeurs et l'impôt des sociétés. Les employeurs peuvent également être confrontés à la déchirante décision de donner des congés sans solde ou partiellement payés à leurs employés ou de reporter des offres d'emploi pour économiser des coûts. Dans des cas extrêmes, les employeurs peuvent être amenés à reporter le paiement des salaires et autres formes de rémunération, voire à licencier des travailleurs. Toutes ces mesures ont des incidences fiscales potentielles (y compris sur le plan de l'impôt des particuliers et des sociétés) et des répercussions sur les obligations de retenue et de déclaration des employeurs.

Points à considérer

- **La fiscalité fait-elle partie intégrante de votre plan de gestion des liquidités?**
- **Votre stratégie de bilan est-elle optimisée de façon à garantir une gestion efficace du taux d'imposition applicable et des exigences en matière de capital réglementaire?**
- **Avez-vous envisagé comment les stratégies de vente d'actifs et les programmes de gestion des capitaux peuvent influencer sur votre situation fiscale actuelle et future?**
- **Avez-vous réfléchi aux conséquences que les changements imprévus de personnel en situation d'urgence ou de ralentissement économique peuvent avoir sur la fiscalité et l'immigration?**
- **Vos arrangements financiers intragroupe sont-ils bien structurés?**
- **Avez-vous examiné comment les technologies peuvent être mises en œuvre dans votre fonction fiscale pour assurer la continuité des activités et maintenir la connectivité avec les autorités fiscales en cas de crise?**
- **Il est primordial de se conformer en temps voulu à toutes les obligations de déclaration fiscale pour éviter les retenues pour non-respect des remboursements.**
- **Avez-vous tenu compte de l'incidence des droits de douane si vous faites appel à d'autres fournisseurs? Pourrez-vous recourir à un accord de libre-échange en fonction de cette décision?**



Être à l'affût des questions touchant les employés

Quel que soit le modèle d'entreprise, le lieu ou le produit, le personnel d'une organisation est l'un de ses plus grands atouts. Les employés sont au cœur du service à la clientèle, de l'innovation, des solutions et de la réputation. Les entreprises doivent donc se montrer vigilantes lorsqu'elles traitent des questions d'emploi en cas de crise ou de ralentissement de leurs activités.

En temps difficile, la continuité des activités est l'objectif principal et la sécurité des personnes est la grande priorité. Les entreprises auront besoin du soutien de leurs équipes des ressources humaines et des installations pour déterminer où sont leurs employés et où ils doivent se trouver pour assurer la sécurité et la continuité des activités. Ensuite, il faut examiner la possibilité de travailler à distance et de créer un environnement stimulant où les employés peuvent continuer à réaliser leur potentiel malgré les temps difficiles.

Mesures à prendre maintenant

Connaître le lieu de travail de vos employés et leurs rôles

Lorsqu'une crise survient, la première chose à vérifier est l'endroit où se trouvent les employés et s'ils sont en sécurité. L'étape suivante consiste à recenser les personnes et les équipes qui sont essentielles à la continuité des activités, et à évaluer si elles peuvent continuer à exercer efficacement leurs fonctions à partir de leur lieu de travail actuel.

Dans le cas où la sécurité des employés travaillant depuis le bureau ou l'installation principale est compromise, le travail à distance est la première solution à envisager. La direction doit évaluer si l'entreprise dispose des infrastructures, des politiques et des mécanismes nécessaires pour travailler à distance. Les technologies telles que le courrier électronique, les réseaux privés virtuels (RPV) et l'informatique en nuage permettent aux employés de continuer à offrir des services aux clients et à gérer les processus d'affaires essentiels. En ce qui concerne les secteurs ou les organisations qui ne peuvent adopter des modalités de travail à distance, d'autres modalités de travail peuvent être mises en place, telles que des horaires de travail flexibles, le travail par quarts et la séparation physique dans le but de limiter la fréquence des contacts.

Assurer la capacité et la connectivité

Après avoir déterminé les rôles et les activités essentiels au sein de l'organisation, vous pouvez répartir les ressources dont vous disposez en fonction de ceux-ci. Préparez des

plans d'urgence si les employés qui occupent des postes essentiels sont absents, p. ex. en cas de remplacement interne ou de rotation des ressources entre les différents postes, de contrats à court terme, de formation croisée, etc.

Il s'agit d'une bonne occasion pour vérifier les listes d'appels de votre plan de continuité des activités, c'est-à-dire les listes des travailleurs à appeler et leurs coordonnées, au cas où ils auraient besoin d'être informés à la dernière minute d'un changement de lieu de travail. Veillez à ce que les travailleurs temporaires, tels que les étudiants et les contractuels, soient inclus dans la liste. Vous devrez peut-être aussi ajouter les fournisseurs s'ils doivent travailler dans votre entreprise dans les semaines et les mois à venir.

Exploitez les outils de travail à distance. Testez les vôtres pour déterminer si leur utilisation est adaptée à un grand nombre de travailleurs à distance. Par exemple, demandez à la moitié de votre équipe (ou plus) de se connecter à distance à une date et une heure précises. Publiez des instructions expliquant comment exploiter les fonctionnalités des outils pour faciliter les conversations (p. ex. partage de documents à l'écran). Donnez aux gestionnaires la possibilité d'« approuver » numériquement les documents de décision. Désignez des « superutilisateurs » qui peuvent apprendre aux autres et donner des conseils sur la manière de travailler efficacement avec ces outils.

Dans le cas des équipes stratégiques, réduisez le risque qu'une équipe entière soit affectée en la répartissant physiquement sur deux étages d'un bureau ou sur différents lieux. Rappelez à vos employés qu'ils doivent se tenir éloignés des uns des autres.

Profitez des ralentissements des activités des clients pour faire progresser des projets d'amélioration essentiels qui, autrement, ne seraient pas prioritaires.

Créer un plan visant à promouvoir le bien-être

Certains employés auront des difficultés à travailler à distance et d'autres s'adapteront à des rythmes différents. Aidez vos équipes à accepter que le travail à distance sera « la nouvelle normalité » pendant un certain temps. Faites preuve d'empathie et de compréhension à l'égard des employés qui ont des responsabilités familiales, notamment les employés qui s'occupent d'enfants ou de personnes âgées, ce qui peut compliquer le travail à distance. Veillez à répartir équitablement la charge de travail au sein des équipes.

De nombreux travailleurs ne craignent pas de mettre leur propre santé en danger, mais plutôt celle de leurs proches, ou les effets potentiels qu'une récession pourrait avoir sur l'entreprise et leur propre emploi. Encouragez les employés à partager leurs expériences et leurs sentiments, et demandez aux gestionnaires de les écouter activement, ainsi ils sauront pourquoi les membres de l'équipe sont stressés, plutôt que de présumer de leur situation.

Si votre organisation offre un programme d'aide aux employés, rappelez aux employés ce qu'il propose et comment y accéder.

Élaborez des directives et diffusez-les afin de maximiser la productivité et le bien-être émotionnel lors du travail à distance. Voici quelques idées : choisir un espace de travail calme, établir une routine quotidienne, prendre des nouvelles de ses collègues par téléphone plusieurs fois par jour ou pendant une pause commune, et prévoir du temps pour se reposer, manger et faire de l'exercice.

Si le travail à distance n'est pas en vigueur dans votre organisation, vous pouvez préparer et communiquer des politiques temporaires pour le remboursement des frais de téléphone cellulaire et d'internet personnels s'ils sont utilisés pour le travail à distance.

Points à considérer

- **Votre organisation a-t-elle élaboré des plans de gestion des urgences afin d'être en mesure d'assurer la sécurité des employés et la continuité des activités en cas de crise ou de ralentissement économique?**
- **Votre entreprise peut-elle transmettre des communications et des conseils clairs et efficaces à ses employés en cas de crise?**
- **Si vous envisagez des moyens de réaliser des économies qui auront une incidence sur les employés (p. ex. réduction des heures de travail), avez-vous réfléchi aux conséquences que ces moyens pourraient avoir sur les relations avec les employés et le respect des lois du travail? Avez-vous songé à recueillir les suggestions des employés sur les possibilités de réduction des coûts?**
- **Avez-vous réfléchi aux différentes applications technologiques qui peuvent faciliter le travail à distance et le respect des processus réglementaires?**
- **Vos employés peuvent-ils travailler légalement et efficacement à partir d'autres lieux, et vont-ils créer des obligations supplémentaires en matière d'immigration, de fiscalité personnelle ou de déclaration de l'employeur en travaillant dans ces lieux?**



Comprendre l'incidence sur les obligations contractuelles

La COVID-19 a de graves répercussions sur les chaînes d'approvisionnement et l'activité économique mondiales. Des usines sont fermées, des événements sont annulés et des employés sont contraints de trouver d'autres façons de travailler. Les entreprises sont confrontées à des difficultés croissantes, qui rendent difficiles le respect de leurs obligations contractuelles et la protection de leurs résultats.

Votre entreprise peut être l'une des nombreuses victimes de cette situation, et cela peut prendre les formes suivantes :

- Une diminution de la demande pour vos biens et services, sans modification correspondante de vos obligations d'accepter les livraisons de vos fournisseurs.
- Une diminution de votre capacité opérationnelle, ou une dépendance envers des fabricants situés à des endroits particulièrement touchés par le coronavirus, ce qui vous empêche de produire des quantités suffisantes de produits dans les délais imposés par vos clients.
- L'obligation de réacheminer vos biens et services en raison des fermetures de ports, des annulations de vols et des restrictions de voyage, ce qui entraîne des retards et une augmentation des coûts.
- L'obligation d'annuler une conférence commerciale ou une journée de réflexion pour vos employés alors que la location de l'espace, le traiteur et les activités sont déjà payés.
- La réception d'un avis de votre client ou de votre fournisseur vous informant qu'il cessera de respecter ses obligations contractuelles tant que les effets du coronavirus sur son entreprise persisteront.

Que faire dans de telles situations? D'un point de vue juridique, en fonction des termes du contrat, des lois applicables, de la norme de l'industrie et des effets particuliers de la COVID-19, une partie contractuelle pourrait être légitimement dispensée de respecter ses obligations en raison de la COVID-19, par l'application d'une clause de force majeure.

Les clauses de force majeure sont souvent incluses dans les contrats afin de dispenser une partie d'exécuter un contrat, ou de l'exonérer de sa responsabilité en raison de certains événements indépendants de la volonté des parties. Les tribunaux interprètent généralement ces clauses de manière très stricte, alors une analyse juridique détaillée et factuelle est nécessaire afin de déterminer si une partie peut effectivement s'appuyer sur une telle clause pour être dispensée d'exécuter un contrat ou exonérée de sa responsabilité.

La première étape de cette analyse consiste à déterminer si une clause de force majeure est effectivement incluse dans votre contrat. Telle qu'elle est généralement rédigée, la clause de force majeure commence par une définition des types d'événements qui constituent un cas de force majeure. Une clause abrégée peut contenir une définition large et passe-partout comme « événements échappant au contrôle raisonnable d'une partie », tandis qu'une clause plus longue peut fournir une liste détaillée des événements en question : « épidémie », « pandémie », « éclosion d'une maladie », « action gouvernementale », etc.

Selon la formulation utilisée, certaines clauses de force majeure, pour être invoquées, exigent que l'événement de force majeure rende l'exécution du contrat légalement ou physiquement impossible. D'autres clauses fixent un seuil inférieur, exigeant seulement que l'exécution d'un contrat devienne sensiblement plus coûteuse afin que la partie en soit dispensée. Un changement dans les conditions du marché qui n'entraîne qu'une hausse des coûts de l'exécution ou une baisse de sa rentabilité ne peut généralement pas être considéré comme un cas de force majeure.

En outre, une clause de force majeure peut exiger de la partie qui ne peut exécuter son contrat qu'elle avise l'autre partie dans un certain délai et qu'elle atténue les répercussions de son inexécution. Dans certains secteurs, comme celui des technologies de l'information, il est également courant que les fournisseurs soient obligés de mettre en place un plan de reprise après sinistre ou de continuité des activités afin que la prestation des services ne soit pas interrompue par l'événement indésirable. La partie qui reçoit un avis de force majeure peut avoir le droit de résilier le contrat si l'inexécution se poursuit pendant un certain temps.

En plus de la clause de force majeure, d'autres dispositions de vos contrats peuvent également contenir des droits et des obligations modifiés par un événement défavorable particulier, comme le coronavirus. Un examen complet de ces contrats peut soulever notamment les questions suivantes :

- Les répercussions de la COVID-19 sur vos activités déclenchent-elles un cas de défaut dans le cadre de vos arrangements de financement?
- La situation répond-elle à la définition d'un événement indésirable important dans le cadre des contrats conclus par votre entreprise?
- Y a-t-il des répercussions sur vos déclarations ou garanties données à d'autres parties, notamment celles qui sont relatives aux litiges et aux pertes hors du cours normal des activités?
- Les conditions de votre police d'assurance prévoient-elles une couverture pour les pertes que votre entreprise a subies en raison de la COVID-19?

Les lois applicables à un contrat ont également une incidence sur l'analyse. Il peut y avoir des recours en *common law* ou des recours promulgués par une loi provinciale mettant en œuvre la Convention des Nations unies sur les contrats de vente internationale de marchandises. Le Code civil de certains territoires (comme la France et l'Allemagne) et le Code commercial uniforme des États-Unis peuvent également contenir des dispositions législatives relatives aux cas de force majeure qui s'appliquent à vos contrats.

Points à considérer

- **Passez en revue vos contrats importants pour connaître vos droits et obligations.**
- **Examinez les répercussions des clauses de force majeure sur l'exécution du contrat et la (non) responsabilité potentielle.**
- **Participez activement à des discussions avec les partenaires commerciaux et les sources de financement sur les moyens d'atténuer les effets de toute perturbation et les résultats financiers.**
- **Déterminez si l'assurance peut contribuer à réduire les pertes.**

Rémunération et avantages

- **Réexaminez les objectifs de rendement des programmes d'incitatifs et des ICP dans le but de maintenir la motivation.**
- **Préparez les systèmes de paie internes pour toutes les mesures qui seront touchées.**
- **Les transactions liées aux primes de maintien en fonction peuvent être reportées, et les salaires doivent subir des ajustements en cas de congés non payés, de renonciation à des vacances ou d'heures supplémentaires.**
- **Les primes de difficultés exceptionnelles des employés, telles que les allocations d'annulation de voyage et les aides à la garde d'enfants, avant ou après impôts, peuvent également être prises en compte.**



Situations particulières

KPMG dispose d'une équipe dont le travail consiste essentiellement à venir en aide aux sociétés aux prises avec des situations particulières. Il peut s'agir d'enjeux exceptionnels comme la perte d'un important client, un différend d'ordre juridique, une récession mondiale ou un événement inattendu, un « merle blanc », dont les répercussions se feront ressentir sur l'ensemble de l'économie. Peu importe le scénario, une entreprise confrontée à une situation critique doit évaluer cette situation et y réagir rapidement. L'équipe multidisciplinaire de KPMG rassemble des professionnels de toute la fonction Services-conseils et met l'accent sur l'amélioration des liquidités, la gestion des parties prenantes et la restructuration des entreprises.

Notre équipe peut fournir les services suivants :

- **Gestion des flux de trésorerie et des liquidités** – Services consistant à réévaluer les principales hypothèses contenues dans les modèles financiers pour vérifier la résistance des variables clés qui sous-tendent les prévisions en matière de gestion des flux de trésorerie et des liquidités, et à présenter des scénarios de rechange à la haute direction. Les professionnels de KPMG aident la direction à anticiper les vulnérabilités pour concevoir et établir des modèles financiers qui tiennent compte de scénarios de base en évolution et mieux orienter les décisions stratégiques.
- **Amélioration rapide du rendement** – Services consistant à, sur une courte période, évaluer une situation et à déployer des professionnels possédant à la fois des connaissances financières et une expérience opérationnelle pour qu'ils déterminent et ajustent les leviers économiques essentiels. Le tout devrait permettre d'améliorer sa capacité à générer des flux de trésorerie et ses activités d'exploitation, de réduire ses coûts et de maximiser le BAIIA.
- **Planification de la continuité des activités** – Soutien aux entreprises qui souhaitent se préparer aux situations de crise pour y réagir et reprendre leurs activités. Cela comprend l'identification des déclencheurs, la surveillance de la situation, la création et l'exécution d'un plan d'intervention, ainsi que la simulation de crise et la gestion des communications internes et externes.
- **Services-conseils en financement par emprunt** – Services consistant à revoir la structure financière et les conventions de prêt à terme existantes, et à aider la direction à négocier avec les bailleurs de fonds pour obtenir des modifications aux clauses restrictives et sanctions financières ou un assouplissement des conventions d'emprunt. Au besoin, nos professionnels peuvent aider au lancement de processus concurrentiels pour refinancer les marges de crédit existantes.
- **F&A d'entreprises en difficulté** – Quand une entreprise est en difficulté, KPMG peut faire appel à son important réseau pour travailler avec la direction et organiser la vente d'actions, d'une partie des activités ou de l'actif, dans le cadre de démarches officielles ou autres, tout en produisant une valeur intrinsèque pour les actionnaires.
- **Restructuration** – Quand les temps sont incertains, KPMG peut venir en aide aux entreprises en difficulté pour qu'elles agissent avec rapidité et fermeté afin d'éviter les complications majeures. Exemples de services de base : gestion de la trésorerie en situation de crise, restructuration financière et opérationnelle, conseils officiels en cas d'insolvabilité, évaluations stratégiques et financières et planification et mise en œuvre de mesures de redressement.

À propos de KPMG au Canada



KPMG au Canada est présent dans plus de 40 villes. Plus de 700 associés et au-delà de 6 500 employés offrent des services essentiels à de nombreuses entreprises, dont certaines des grandes sociétés canadiennes, et à des organismes sans but lucratif et des organisations gouvernementales du pays. Nous collaborons étroitement avec nos clients pour les aider à gérer les risques et à tirer parti des occasions.

KPMG est un réseau mondial de cabinets offrant des services professionnels en audit et en fiscalité, ainsi que des services-conseils. Les cabinets membres de KPMG sont exploités dans 147 pays et territoires et emploient 219 000 professionnels. Les cabinets indépendants membres du réseau KPMG sont affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Chaque cabinet membre est une personne morale distincte et indépendante, et se décrit comme tel.

KPMG fait partie des chefs de file au Canada dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et des services-conseils. Il se penche sur les problèmes complexes auxquels sont confrontés les clients partout au pays et aux quatre coins du globe.

KPMG cabinet juridique

KPMG cabinet juridique s.r.l./s.e.n.c.r.l.

KPMG cabinet juridique s.r.l./S.E.N.C.R.L., cabinet d'avocats affilié à KPMG, offre une gamme complète de services en matière de droit de l'immigration et de droit fiscal. Nous fournissons des renseignements utiles sur les modifications apportées aux lois et aux politiques en matière d'immigration, ainsi que des stratégies appropriées visant les ressources humaines et la mobilité mondiale du personnel.

Communiquez avec nous

Jonathan L. Kallner

Associé directeur canadien,
Clients et marchés
KPMG au Canada
416-777-8284
jkallner@kpmg.ca

Lucy Iacovelli

Associée directrice canadienne,
Fiscalité, et directrice générale de
KPMG cabinet juridique s.r.l./s.e.n.c.r.l.
KPMG au Canada
416-777-3820
liacovelli@kpmg.ca

Justin Kutyan

Associé principal et leader national de
KPMG cabinet juridique s.r.l./s.e.n.c.r.l.
KPMG au Canada
416-777-3266
jkutyan@kpmg.ca

Kristy Carscallen

Associée directrice canadienne, Audit
KPMG au Canada
416-777-8677
kcarscallen@kpmg.ca

Benjie M. Thomas

Associé directeur canadien,
Services-conseils
KPMG au Canada
416-777-8715
bthomas@kpmg.ca

Personnes-ressources, Services-conseils

John Cho

Leader national,
Services-conseils transactionnels
416-777-3994
johncho@kpmg.ca

Doron Telem

Leader national, Services-conseils –
Gestion des risques
416-777-3815
dorontelem@kpmg.ca

Stephanie Terrill

Leader national,
Services-conseils – Management
416-777-8994
sterrill@kpmg.ca

Communiquez avec nous (suite)

Équipe responsable des situations particulières

Neil Blair

Directeur général,
Financement corporatif
416-777-8657
nblair@kpmg.ca

David Ahern

Premier vice-président, Services-
conseils, Financement par emprunt
416-476-2873
dahern@kpmg.ca

Gary Turner

Associé, Opérations de
fusions et acquisitions
416-777-8574
garyturner@kpmg.ca

Anamika Gadia

Associée, Restructuration et
redressement d'entreprises
416-777-3842
agadia@kpmg.ca

KPMG cabinet juridique s.r.l./s.E.N.C.R.L

Lisa Cabel

Leader nationale,
Droit de l'emploi et du travail
KPMG cabinet juridique s.r.l./s.E.N.C.R.L.
416-943-7843
lcabel@kpmg.ca

Naumaan Hameed, B.A., LL.B.

Associé, leader de la pratique
canadienne, spécialiste agréé du droit
de l'immigration
KPMG cabinet juridique s.r.l./s.E.N.C.R.L.
416-777-3181
nhameed@kpmg.ca

Harvey Garman

Associé, Droit des affaires
KPMG cabinet juridique s.r.l./s.E.N.C.R.L.
416-777-3252
hgarman@kpmg.ca

kpmg.ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2020 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 26714

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.