



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance^{MC}



Conseil

COVID-19 : Les essentiels pour votre plan de continuité

Le 30 mars 2020





Vincent Cartier, CPA CA

Associé – Conseil en
management

514 390-4264

cartier.vincent@rcgt.com



Guillaume Caron

Président, VARS

514 954-4607

caron.guillaume@rcgt.com



Éric Dufour, FCPA, FCA

Associé – Conseil en
management

418 549-4142

dufour.eric@rcgt.com



Yasser Waly, MBA

Associé – Conseils financiers

514 393-4730

waly.yasser@rcgt.com

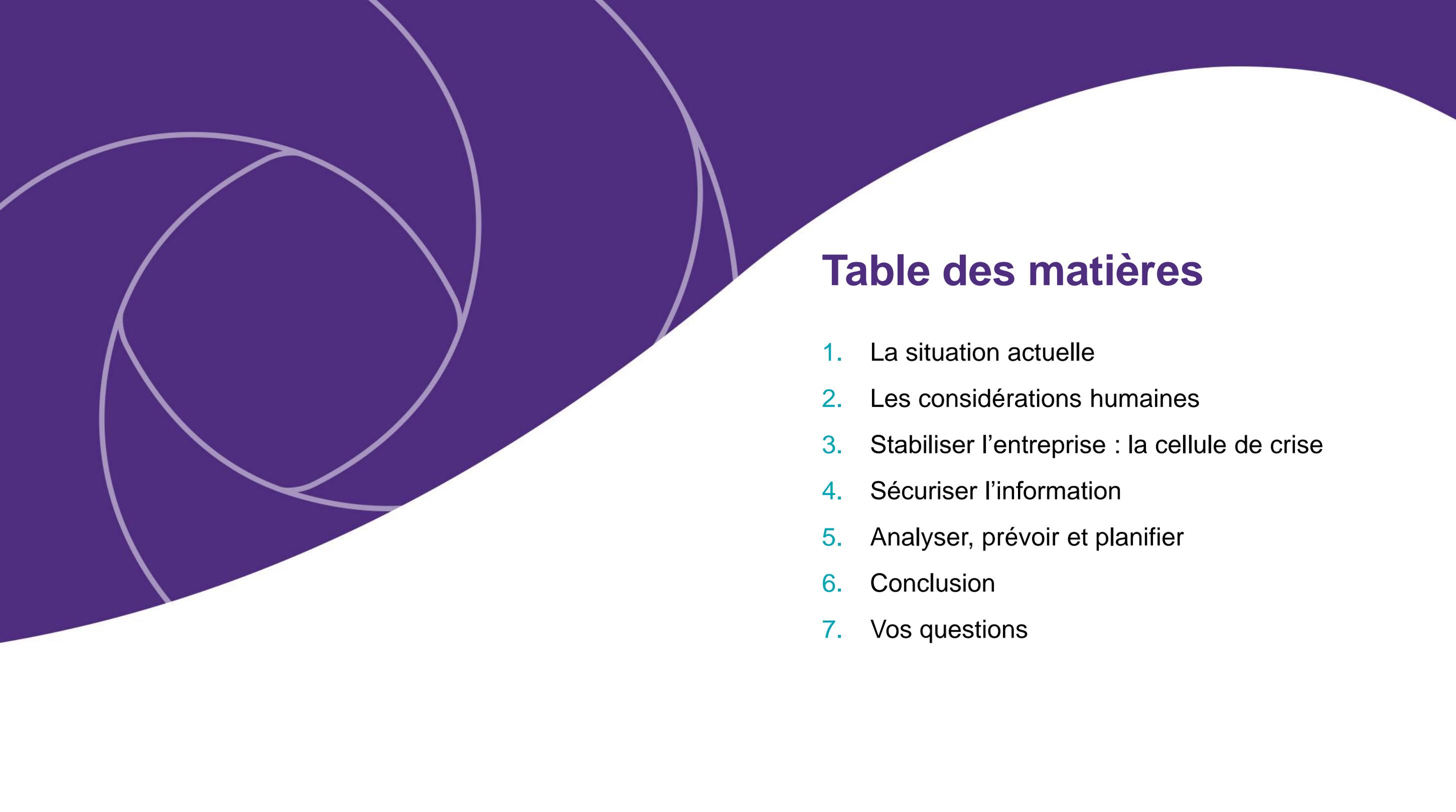


Table des matières

1. La situation actuelle
2. Les considérations humaines
3. Stabiliser l'entreprise : la cellule de crise
4. Sécuriser l'information
5. Analyser, prévoir et planifier
6. Conclusion
7. Vos questions



La situation actuelle

Historique de la situation



Annnonce du virus en Chine :
pression sur les chaînes
d'approvisionnement



23 mars 2020 : annonce de fermeture
des commerces non essentiels
jusqu'au 13 avril

- Les programmes se multiplient
pour minimiser les impacts sur les
ménages et les entreprises.



11 mars 2020 : l'OMS qualifie la
COVID-19 de pandémie

- Le secteur touristique est le plus affecté
au départ
- Diminution des dépenses chez les
consommateurs, affectant négativement
l'économie et le PIB
- Baisse du prix du pétrole, créant de la
pression sur les profits de certaines firmes

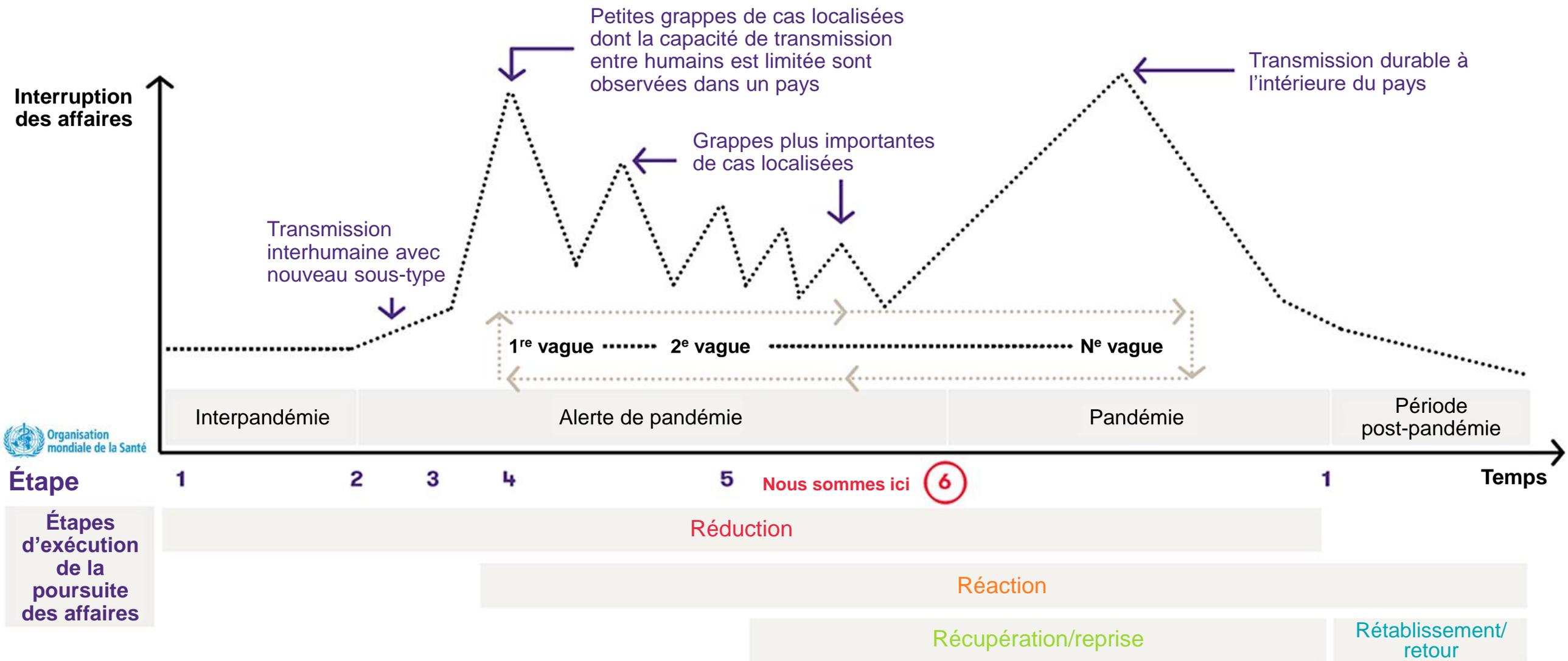


27 mars 2020 :
la Banque du Canada
abaisse à nouveau son
taux directeur à 0,25 %



28 mars 2020 :
8 régions du
Québec isolées

Les étapes de la pandémie



Étape

1 2 3 4 5 6 1 Temps

Étapes d'exécution de la poursuite des affaires

Réduction

Réaction

Récupération/reprise

Rétablissement/retour

Enjeux pour les entreprises



- Diminution des ventes et pertes de revenus chez les PME | Gestion des liquidités
- Gestion des ressources humaines et programmes d'allègement
- Outils numériques et télétravail à mettre en place

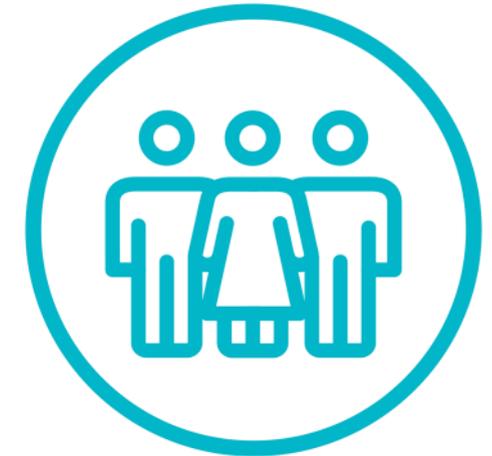


Les considérations humaines

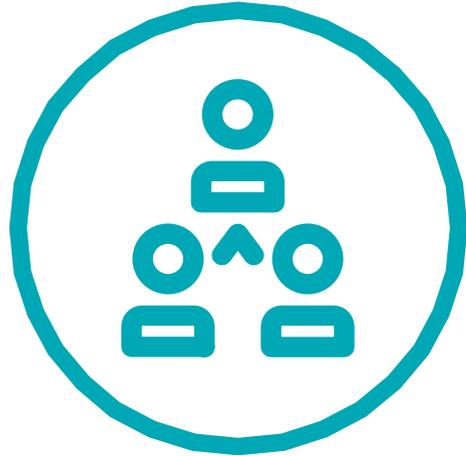
Protéger la santé des employés

ÊTES-VOUS SUFFISAMMENT PRÉPARÉ AUX EFFETS DE LA COVID-19?

- Avez-vous pris en considération les aspects de la santé de vos employés?
- Avez-vous mis en place des mesures efficaces pour limiter le risque de contamination?
- Avez-vous des mesures de *screening* à l'entrée de vos bureaux?
- Dans le cadre des annonces du gouvernement (télétravail obligatoire jusqu'au 13 avril), avez-vous mis en place des solutions de télétravail pour votre personnel? Avez-vous les moyens techniques pour joindre vos employés absents?
- Avez-vous préparé un plan de travail par service en prenant en compte l'absence de :
 - 20 % de vos employés?
 - 30 % de vos employés?
 - 50 % de vos employés?



Les mesures nécessaires



LES ACTIONS EN RESSOURCES HUMAINES À ENTREPRENDRE

- Avez-vous entrepris les mesures nécessaires pour assurer la survie de votre entreprise tout en minimisant les mises à pied permanentes?

Par exemple :

- Gel des embauches;
- Terminaison des contrats des pigistes;
- Obligation d'utiliser les vacances accumulées;
- Diminution des heures de travail;
- Programmes de congés sans solde volontaires ou obligatoires;
- Utilisation du temps partagé;
- Mise à pied temporaire;
- En dernier recours, mise à pied permanente.

Les programmes d'aide

AVEZ-VOUS ANALYSÉ LES IMPACTS DES PROGRAMMES D'AIDE GOUVERNEMENTAUX ET IDENTIFIÉ CEUX DONT VOUS POUVEZ BÉNÉFICIER?

- Travail partagé : programme d'adaptation pour aider à éviter les mises à pied à la suite d'une diminution temporaire du niveau d'activité;
- Un report des paiements d'impôt au 31 août 2020 a été mis en place;
- Prestation canadienne d'urgence : 2 000 \$ par mois pendant 4 mois maximum aux travailleurs qui ont perdu leur revenu à cause de la COVID-19;
- Nouvelle annonce : subvention à 75 % des emplois chez les PME (plutôt qu'à 10 % comme initialement annoncé) et rétroactif au 15 mars.



La marque employeur

VOTRE MARQUE EMPLOYEUR DEMEURE IMPORTANTE

- Pénurie de main-d'œuvre avant la COVID-19
- Communications internes et externes, pendant et après la crise



Il faut s'assurer de rebondir avec cohérence en sortant de cette crise et d'atténuer au maximum les effets négatifs sur la marque employeur.

Éric Dufour



Les bonnes pratiques



PENDANT TOUTE LA DURÉE DE CETTE CRISE, ASSUREZ-VOUS DE MAINTENIR CES BONNES PRATIQUES :

- Respect des normes du travail;
- Respect des conventions collectives ou des ententes;
- Maintien de l'information et de la proximité avec votre gouvernance (actionnaires, conseil d'administration, conseil de famille, etc.);
- Encadrement et formation de vos ressources en télétravail (relations internes et externes);
- Formation sur la sécurité informatique;
- Comité de mobilisation.



Stabiliser l'entreprise : la cellule de crise

Cellule de crise

AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UNE CELLULE DE CRISE?

- Son organisation doit être claire et connue, et ses membres informés de leurs responsabilités.
- Des mécanismes de reddition de comptes de la cellule de crise doivent être mis en place.
- Les détails techniques liés à la cellule de crise doivent être analysés et anticipés. Par exemple :
 - Comment la cellule se réunit-elle? Peut-elle s'organiser en télétravail?
 - Comment communique-t-elle? Les canaux de communication sont-ils sûrs?



Une cellule de crise doit être gérée au quotidien, comme un projet, sans oublier de conserver l'humain au cœur de l'entreprise.

Vincent Cartier



Rôles de la cellule de crise : considérations humaines et administratives

CONSIDÉRATIONS HUMAINES

- Rôle principal : **protéger la santé des collaborateurs** de l'entreprise
- Mesures pour **maintenir les opérations** tout en protégeant les individus.
 - Ex. : **télétravail, mesure de screening**
- **Mesures de réduction de personnel** pour garantir la survie de l'entreprise

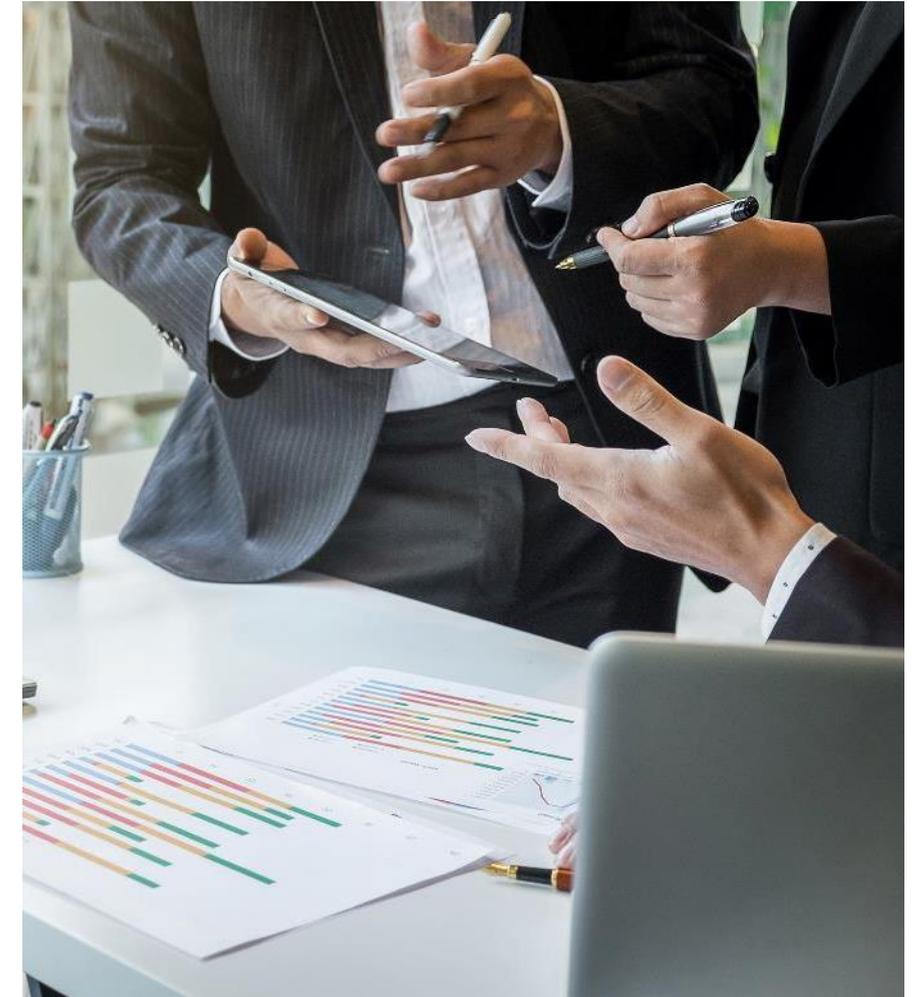
CONSIDÉRATIONS ADMINISTRATIVES

- **Activités essentielles** du plan de continuité des activités :
 - La paie;
 - La gestion de la trésorerie;
 - La comptabilité et production comptable;
 - La gestion des ressources humaines et la motivation des employés;
 - L'encadrement des activités essentielles.
- Étudier les **mesures fiscales et les mesures d'aide**

Rôles de la cellule de crise : considérations opérationnelles

AVEZ-VOUS REVU ET ADAPTÉ VOS OPÉRATIONS?

- Notamment :
 - Préparer une liste téléphonique de vos fournisseurs et clients;
 - Identifier :
 - vos fournisseurs importants;
 - vos services essentiels;
 - vos postes essentiels par service;
 - le nombre minimal d'employés dont vous avez besoin.
 - Mettre en place et formaliser une procédure :
 - de fermeture de vos installations;
 - de protection des installations;
 - de retour à la normale.



Les rôles de la cellule de crise : mesures de communication et considérations légales

AVEZ-VOUS PENSÉ AUX ASPECTS SUIVANTS?



Communication

- Établir un protocole de communication;
- Nommer un responsable de la communication;
- Définir les moyens de communication.



Légal

- Exemple : équipes entrant dans la définition de services essentiels.

Considérations administratives de la crise : trésorerie



COMMENT AMÉLIORER VOTRE TRÉSORERIE POUR FAIRE FACE À LA CRISE?

- Gestion et prévision de l'encaisse
- Gestion des risques financiers et des scénarios
- Gestion des sources de financement
- Paiements

Considérations administratives de la crise : plan de continuité des affaires



VOTRE PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS EST-IL MATURE?

- Identifier différents scénarios

Exemple

La crise se poursuit :

- de 0 à 3 mois;
 - de 3 à 6 mois;
 - plus de 6 mois.
- En lien avec le carnet de commandes, analyser pour chaque client les effets de ces scénarios sur :
 - les analyses de trésorerie;
 - les clients clés;
 - les fournisseurs clés;
 - les effectifs de l'entreprise.



**Considérations
humaines**



Opérations



Cybersécurité



**Trésorerie et
gestion de la
liquidité**



Sécuriser l'information

Risques en cybersécurité liés à la COVID-19

- Le travail à distance augmente la surface d'attaque;
- Les équipes TI sont extrêmement occupées;
- Augmentation des campagnes d'hameçonnage;
- Augmentation des attaques de rançon;
- Perte d'informations sensibles.



IMPACTS

- Gel des opérations
- Coûts directs (demandes de rançon)
- Capital réputationnel



On constate une augmentation significative du nombre de courriels d'hameçonnage, d'attaques de rançon et de fraudes d'ingénierie sociale liés à la crise de la COVID-19.

Guillaume Caron, Président, VARS



Pertes importantes pour les PME canadiennes

L'HAMEÇONNAGE EST LA CAUSE DE 95 % DES INCIDENTS.

879 582 \$

est le coût moyen d'une brèche de sécurité pour une PME.

6 178

Nombre d'attaques de rançon par jour, une toutes les 14 secondes.

206

Nombre de jours moyen pour découvrir une brèche.



**2019 CIRA Cybersecurity Survey*

Des mesures de sécurité à mettre en place rapidement

- Surveillance et protection accrue 24/7 de tous les postes de travail internes et externes, incluant vos serveurs;
- Outils permettant l'échange sécuritaire d'informations sensibles et confidentielles;
- Sensibilisation à la sécurité de l'information pour tous les employés;
- Sécurisation de vos comptes de courriels contre l'hameçonnage sophistiqué, l'usurpation d'identités et l'ingénierie sociale;
- Mise à jour de tous les systèmes (postes de travail, serveurs, appareils mobiles, applications);
- Tests d'intrusion sur les réseaux et les applications critiques;
- Révision de votre stratégie de gestion des identités et des accès;
- Révision de votre stratégie de sauvegarde sécurisée des données;
- Assurez-vous d'être prêts à répondre aux incidents.

Utilisation d'une solution intégrée déployable facilement

VARs livre une approche personnalisée aux organisations individuelles pour une protection optimale.

Réponse aux incidents

- Service (911)
- Mise en place du plan
- Criminalistique (science légale)
- Remédiation
- Communication
- Soutien légal

Sécurité avancée des courriels

- Service géré de la sécurité des courriels
- La solution tout-en-un comprend :
 - Intelligence artificielle
 - Prévention contre l'hameçonnage
 - Détection des URL et de pièces jointes malveillantes
 - Nettoyage des boîtes de courriels
 - Alertes d'usurpation d'identité

vCISO

- Conseils stratégiques en sécurité de l'information
- Architecture de sécurité et feuille de route
- Services de gouvernance des risques et de conformité de la sécurité de l'information
- Bilan de santé / Évaluation de la posture de sécurité

Surveillance continue (SOC)

- Détection et réponse gérées (MDR)
- La solution tout-en-un comprend :
 - Visibilité totale, 24/7/365
 - Détection avancée des points d'accès (EDR) avec la surveillance, alertage, contrôle et réponse automatisée
 - Données analytiques avancées sur des menaces (UEBA, APT, NGAV, threat hunting)
 - Orchestration des interventions

Gestion de la sensibilisation à la sécurité

- Conseil en gestion de la sensibilisation à la sécurité (planification et feuille de route)
- Formation sur la sensibilisation à la sécurité interactive en ligne
- Simulations sophistiquées d'hameçonnage (*phishing and smishing*)
- Vishing
- Système hébergé de gestion de l'apprentissage (LMS)
- Conforme au standard SCORM

Échange sécurisé d'informations par courriel

- Courriel encrypté sécurisé bidirectionnel pour les informations confidentielles/sensibles via une enveloppe sécuritaire unique
 - Permet aux fonctions de l'expéditeur à récepteur ou de récepteur à l'expéditeur
 - Envoyer des fichiers volumineux en toute sécurité sans limite de taille
 - Contrôle d'accès défini par l'utilisateur (limites de temps, option d'ajout de mot de passe / code SMS, etc.) avec confirmation de lecture





Analyser, prévoir et planifier

Analyser : focaliser sur les liquidités



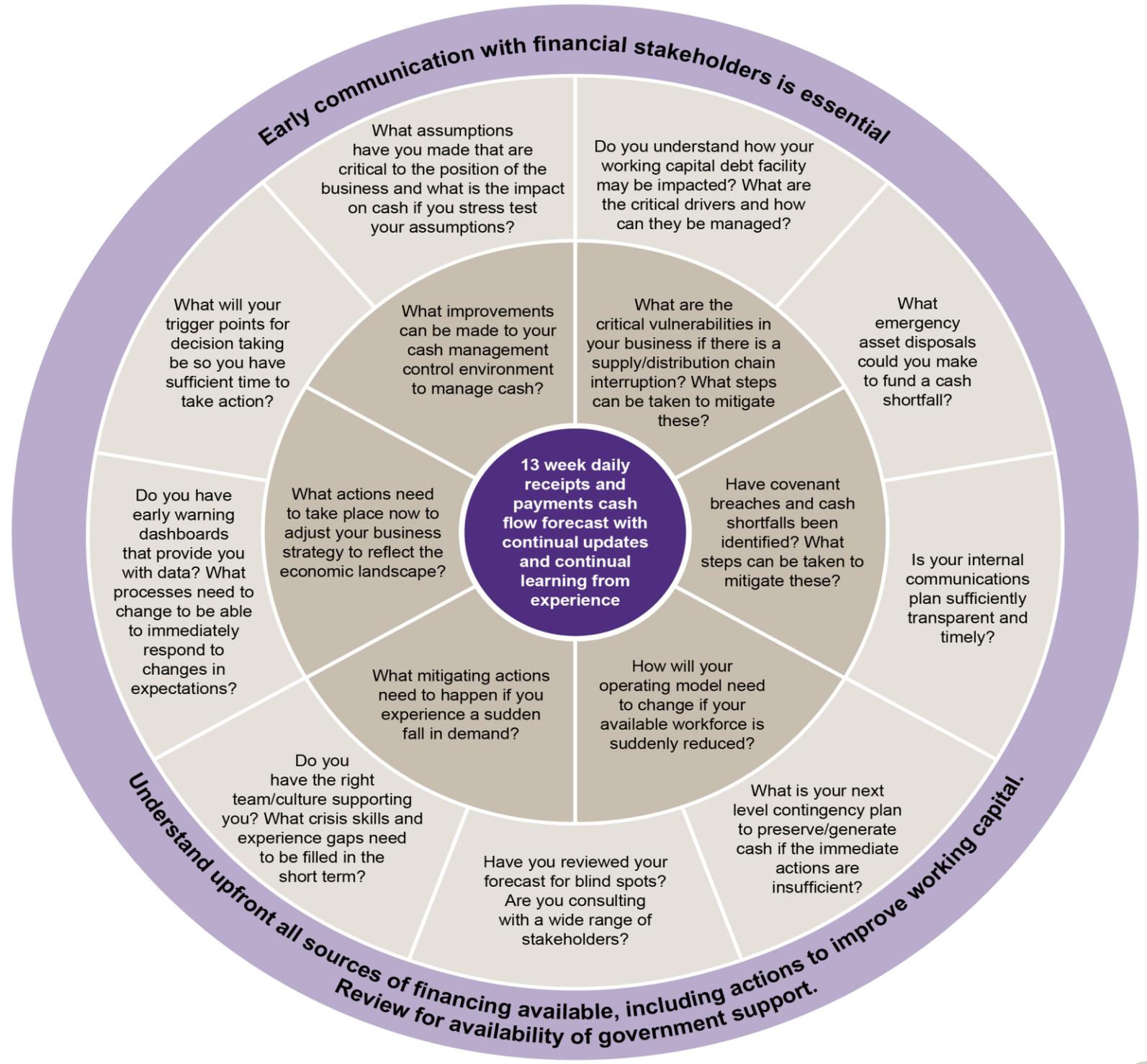
- Fonds de roulement
- Facilités de crédit, garanties et marges de manœuvre
- Cycle d'opérations (ventes et dépenses)
- Perspectives de ventes (réalistes)
- Quantification des impacts sur les dépenses
- Plans d'investissement en immobilisations
- Structure de financement et charge de remboursement
- Budget de caisse
- Scénarios et besoins financiers

La roue de la résilience

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Key

- Short-term cashflow forecast
- Areas that impact short-term cashflows
- Wider considerations to work through
- Stakeholder engagement



Financement : questions à vous poser

POUR LES SIX PROCHAINS MOIS

- Niveau d'activité
- Principaux frais fixes et variables
- Besoins de trésorerie avec un prêt de fonds de roulement
- Accords sur conditions de paiement avec fournisseurs et clients
- Exposition aux devises étrangères et impacts de la récente baisse de valeur du dollar canadien

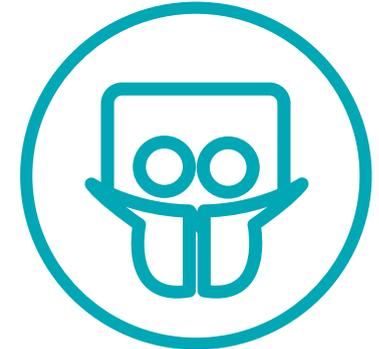


Toutes les mesures d'aide disponibles : rcgt.com

Mesures - Gouvernements

QUELQUES EXEMPLES

- BDC – prêts en soutien aux entreprises
- EDC – soutien aux exportateurs
- IQ – prêt et garantie de prêt
- Comptes d'urgence pour les petites entreprises
- Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (Investissement Québec)



Toutes les mesures d'aide disponibles : rcgt.com

Mesures - Institutions financières

QUELQUES EXEMPLES

- Jusqu'à six mois de sursis de paiement des prêts hypothécaires
- Possibilité de reporter les paiements d'autres produits de crédit
- Augmentation des marges
- Assouplissement de la margination
- Financement sur base d'actifs



Toutes les mesures d'aide disponibles : rcgt.com



Conclusion

Résumé

- Il faut conserver l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise.
- La gestion des liquidités est capitale en temps de crise.
- La cellule de crise doit être gérée comme un projet, au quotidien.
- Il faut garder espoir. Les temps de crise sont suivis de périodes de rebond économique et de prospérité.



Notre équipe d'experts, qui a une expérience reconnue en gestion de crise, pourra vous aiguiller dans les démarches à entreprendre au point de vue stratégique et opérationnel.



La lumière au bout du tunnel

Année	Événement	Chute	Évolution sur 5 ans
1970	Récession	-33 %	47 %
1973-1974	Choc pétrolier – récession	-48 %	106 %
1979	2 ^e choc pétrolier	-18 %	106 %
1982	Récession (taux d'intérêt de 15 %)	-24 %	240 %
1987	<i>Crash</i>	-36 %	104 %
1990	Récession – Guerre Irak	-13 %	121 %
1997-1998	Crise asiatique	-21 %	28 %
2000-2002	Fin de la bulle technologie	-50 %	98 %
2008-2009	Crise du crédit – récession	-56 %	207 %
Août 2011	Crise européenne	-19 %	107 %
Mars 2020	Crise du coronavirus	-30 %	?

RCGT peut vous aider

Pour vous aider à affronter cette situation exceptionnelle que provoque cette pandémie au sein de votre entreprise, nos spécialistes vous assisteront, notamment, dans :

- la gestion des ressources humaines, incluant les mesures préventives en matière de santé et de sécurité, et la gestion de la disponibilité;
- la gestion de la trésorerie;
- la gestion des chaînes d'approvisionnement;
- les aspects technologiques et de la cybersécurité;
- les relations avec les tierces parties (fournisseurs, clients, etc.);
- la communication.



Questions

Nos coordonnées



Merci de votre attention

Communiquez avec nos professionnels



Vincent Cartier

Associé
Conseil en management
514 390-4264
cartier.vincent@rcgt.com



Éric Dufour

Associé
Conseil en management
418 549-4142
dufour.eric@rcgt.com



Guillaume Caron

Président, VARS
Sécurité de l'information
514 954-4607
caron.guillaume@rcgt.com



Yasser Waly

Associé
Conseils financiers
514 393-4730
waly.yasser@rcgt.com

Suivez-nous



rcgt.com



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance^{MC}

rcgt.com