

ARTICLE 1

Accepter l'incertitude

UNE RÉSILIENCE PLANIFIÉE POUR L'APRÈS-COVID-19

MAI 2020

La pandémie historique que nous vivons s'accompagne d'une contraction économique et d'interventions étatiques d'une ampleur sans précédent, et tout cela se produit en même temps qu'une chute parmi les plus marquées des cours du pétrole. Cette situation sans précédent menace la survie de nombreuses organisations. De plus, le rythme des changements et l'ampleur des répercussions de la pandémie pourraient se maintenir, même après la levée des restrictions. C'est ce qui fait dire aux dirigeants avisés qu'il faut commencer dès maintenant à préparer l'après-COVID-19.

La trajectoire du virus et ses impacts macroéconomiques demeurent inconnus, mais varieront sans doute d'une région et d'un secteur d'activité à l'autre. Cela signifie qu'il n'existe pas de solution parfaite ni de formule passe-partout. Il y a néanmoins certaines questions et certains changements structurels qui deviennent incontournables pour les entreprises. Bien que la sécurité des travailleurs et la poursuite des activités soient d'une importance primordiale à court terme, les dirigeants d'entreprise doivent se tourner vers l'avenir et commencer à élaborer des stratégies durables qui tiendront compte tant de la dynamique qui évolue que du prochain événement de type « cygne noir » qui pourrait se produire.

N. B. : La pandémie se répand rapidement et les circonstances entourant les thèmes évoqués dans cet article pourraient changer. Cet article reflète notre point de vue en date du mois de mai 2020.

Le présent article s'inscrit dans le cadre d'une série.

- **Le présent document (article n° 1) traite des circonstances auxquelles ont dû faire face les organisations canadiennes au plus fort de la crise de la COVID-19 ainsi que de l'attention grandissante qui est portée à leur résilience à la suite des bouleversements économiques et compte tenu de la reprise des activités. Il présente des considérations générales, utiles pour juger de la solidité du modèle d'entreprise de l'organisation en vue de l'après-reprise économique.**
- Il sera suivi d'une série d'articles thématiques qui traiteront plus en détail de questions cruciales pour les entreprises, contiendront des conseils pratiques pour établir la résilience à moyen et à long terme comme axe de compétition et aborderont les thèmes macroéconomiques qui façonneront le monde de l'après-COVID-19.

Ces articles s'adressent aux dirigeants de sociétés canadiennes ainsi qu'à leurs collaborateurs et conseillers CPA.

Nous vivons une période de changement sans précédent où la combinaison des tendances économiques et sur le plan humain est en train de transformer le monde tel que nous le connaissons. À l'heure actuelle, les dirigeants d'entreprise se consacrent à assurer la sécurité de leur équipe, à réduire la probabilité et l'incidence de perturbations de leurs activités et à trouver des façons de continuer de servir les clients malgré les interruptions et l'incertitude. Lorsqu'on est en mode survie, il est facile de perdre de vue les mesures de planification et les actions qui sont à mettre en œuvre dès maintenant pour s'adapter aux prochaines phases du changement et émerger de la crise en position de force.

La leçon la plus précieuse à tirer de la crise de la COVID-19 est peut-être celle-ci : lorsque les mesures de confinement seront assouplies, les dirigeants devront avoir appris à exploiter leur entreprise d'une façon fondamentalement nouvelle. Dans l'immédiat, la réouverture des commerces comporte son lot de risques et d'occasions ainsi que de décisions à prendre en ce qui concerne la précarité de l'effectif, la gestion de la trésorerie et la dépréciation de l'actif. Les événements ont toutefois mis au jour de grandes vulnérabilités structurelles des modèles économiques traditionnels, lesquelles ne disparaîtront pas lorsque la courbe s'aplatira. Le présent article et les analyses approfondies qui seront faites dans les articles à venir jeteront la lumière sur les changements fondamentaux que connaissent les habitudes de consommation et les modèles commerciaux et qui pourraient façonner l'économie après la COVID-19. Ils traiteront aussi des mesures que les entreprises devraient prendre dès maintenant pour assurer leur adaptabilité aux conséquences éventuelles et se diriger vers un avenir durable.

Étape 1. Examiner le modèle d'entreprise à la loupe

Se préparer aux incidences multiples

La COVID-19 est plus qu'un choc économique et sanitaire. C'est un séisme qui ébranle les structures sectorielles et bouleverse le comportement des consommateurs, la position des acteurs sur le marché et l'attrait des différents secteurs d'activité¹. Il révèle à quel point les chaînes de valeurs sont exposées à divers facteurs financiers et non financiers partout dans le monde.

Les estimations varient certes quant à l'ampleur des dégâts et à la voie à suivre dans l'avenir, mais les entreprises devraient néanmoins se préparer à une reprise par phases, ce qui pourrait changer les règles du jeu. La reprise ne sera pas linéaire; elle évoluera en dents de scie. En effet, la récession pourrait s'aggraver, la réglementation pourrait être modifiée, les marchés du crédit pourraient se paralyser malgré les mesures de stimulation. La valeur des actifs et l'humeur du marché pourraient changer, les marges pourraient diminuer, et l'on pourrait privilégier les fournisseurs plus proches sur le plan géographique dans les chaînes d'approvisionnement. Il faudra peut-être modifier les priorités en matière de R et D. Le commerce en ligne et le télétravail pourraient rester. Les répercussions du chômage à grande échelle et de l'étranglement économique délibéré restent à voir. Et ainsi de suite.

S'il y a une leçon à tirer de l'actuelle crise financière mondiale, c'est qu'il ne faut pas présumer d'une reprise rapide : avec le coup de la COVID-19, les taux d'intérêt resteront bas pendant une période prolongée. Chacune des variables économiques ainsi que leurs interactions présentent des risques et des occasions pour l'entreprise; la différence entre les deux dépend de l'orientation stratégique et d'une agilité maîtrisée dans un contexte en évolution.

Comprendre l'exposition aux risques : pourquoi ne pas utiliser les mêmes outils que pour les changements climatiques?

Pour les organisations qui s'efforcent de « redresser la barre » afin d'atténuer les effets de la COVID-19 sur l'humain, il est difficile de savoir vers qui se tourner et par où commencer. En effet, les sources d'information sont nombreuses et leur niveau d'autorité varie.

Bien qu'elles diffèrent dans leurs effets et le moment où elles sont survenues, la crise climatique et celle de la COVID-19 peuvent être mises en parallèle de façon instructive sur le plan économique. Toutes deux sont des événements d'envergure mondiale, qui comportent beaucoup d'incertitude, évoluent rapidement et ont des répercussions de divers ordres sur différents horizons de temps. Les deux crises sont influencées par nos actions quotidiennes, et il n'existe pas de précédent ni de données pour nous guider : les mesures et les hypothèses traditionnelles ne s'appliquent ni à l'une ni à l'autre.

Le Conseil de stabilité financière (CSF) a confié au Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) la tâche de lui faire des recommandations afin d'aider les organisations de tous types à améliorer la transparence de l'information qu'elles présentent

¹ Ken Sneader et Shubham Singhal, « [The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal](#) », McKinsey and Company, 14 avril 2020.

aux parties prenantes sur les risques et les occasions auxquels elles font face. Bien que les recommandations portent sur la communication d'informations, elles visent implicitement à aider les entreprises à :

1. décoder l'incidence des changements climatiques sur leurs activités;
2. comprendre leur degré d'exposition à l'incidence des changements climatiques;
3. déterminer si elles disposent des structures, des stratégies, des outils et des capacités nécessaires pour gérer les incidences des risques importants et pour saisir les occasions clés.

Il est essentiel pour les entreprises d'avoir cette transparence de bas en haut si elles veulent prendre des décisions éclairées concernant la sécurité de leurs fonctions et actifs critiques. D'ailleurs il est intéressant de noter que le fédéral a rattaché à l'octroi de son Crédit d'urgence pour les grands employeurs l'obligation de communiquer des informations conformément aux recommandations du GIFCC².

Le modèle du GIFCC est éprouvé et pourrait constituer un bon point de départ pour les organisations qui veulent connaître leur exposition particulière aux facteurs de risque systémique mis au jour par la pandémie, ainsi que les lacunes possibles dans leurs fonctions cruciales. Les quatre piliers du modèle du GIFCC, indiqués en gras ci-dessous, représentent des éléments clés du fonctionnement des organisations et sont interreliés.

La gouvernance : Quelle vision l'entreprise a-t-elle de ce que sera l'économie après la reprise? Quel est son point de vue dominant à cet égard? Quels mécanismes de surveillance sont en place pour veiller à ce que les décisions successives orientent l'organisation vers son but ultime?

La stratégie : Quelles sont les menaces financières, les dépendances risquées, les sensibilités ou les occasions les plus significatives pour l'entreprise aujourd'hui? Quelles seront-elles lorsque les restrictions auront été levées et quelles seront-elles à long terme? À quel moment et dans quel ordre l'incidence de ces éléments se fera-t-elle sentir sur la planification financière et les services clés de l'entreprise et quelle en sera l'ampleur? Dans quelles conditions l'entreprise pourrait-elle devoir exercer ses activités dans l'avenir? À quels scénarios de risque extrême pourrait-elle devoir faire face? Est-elle en mesure d'affronter ces situations?

La gestion des risques : Quels sont les structures, processus et rôles qui permettent d'identifier, d'évaluer et de gérer systématiquement les risques et les vulnérabilités critiques à l'échelle de l'entreprise?

Les mesures et les objectifs : Existe-t-il des mesures directionnelles aptes à guider l'entreprise dans un cheminement critique ou des éléments déclencheurs qui lui indiqueraient qu'il est temps de prendre une décision clé ou de passer à l'action?

2 « [Le premier ministre annonce de nouvelles mesures de soutien aux entreprises afin d'aider à protéger les emplois canadiens](#) », 11 mai 2020.

Les principaux enjeux économiques des changements climatiques – la transparence, l'atténuation des risques et l'adaptation – pourraient devenir des éléments centraux de l'après-COVID-19. La prise en compte des facteurs liés au climat s'est intégrée assez rapidement à l'écosystème de la surveillance, que ce soit pour l'établissement des prévisions macroéconomiques ou pour la notation du crédit. Si la résilience devient un sujet chaud pour les autorités de réglementation, les entreprises devront pouvoir démontrer qu'elles ont le personnel, les processus et les structures nécessaires pour gérer l'évolution incertaine des risques et des occasions et pour tenir leurs parties prenantes au courant de la situation. Or c'est précisément à cela que sert le cadre du GIFCC.

Étape 2. Évaluer la résilience organisationnelle

« Pour certaines entreprises, la seule préoccupation est d'assurer la survie à court terme. D'autres entreprises naviguent tant bien que mal dans le brouillard de l'incertitude et cherchent des façons de se positionner une fois que la crise sera passée et que la situation sera revenue à la normale. Il faut se demander à quoi ressemblera cette normale. Personne ne sait combien de temps la crise durera, mais nous savons, par contre, que la situation ne sera plus comme avant³. » [TRADUCTION]

Repenser la poursuite des activités

Bien que certaines entreprises aient connu des situations difficiles comme des cyberattaques, des inondations ou des incendies et amélioré leur capacité de gestion de crise en conséquence, la pandémie de COVID-19 nous montre que même les organisations les mieux préparées gagnent à faire un examen plus serré de leur capacité à faire face aux risques extrêmes et à composer avec un environnement concurrentiel et des risques en évolution.

Les discussions traditionnelles sur la poursuite des activités commencent par la question suivante : est-ce que tel processus ou telle infrastructure clé de l'entreprise tiendra ou non le coup? Les entreprises conçoivent des solutions pour atténuer les effets d'une défaillance potentielle et établissent leurs priorités de fonctionnement au cas où une perturbation des activités surviendrait. Or, désormais, les investisseurs, les clients, les fournisseurs et les autorités de réglementation voudront savoir non seulement comment l'entreprise entend survivre en cas de défaillance d'un système ou d'un processus essentiel, mais aussi comment elle entend

continuer de répondre à ses parties prenantes. Les parties prenantes ne se demanderont plus si une perturbation se produira, mais plutôt si l'entreprise a fait le nécessaire pour que l'on puisse encore compter sur elle en cas de perturbation. Les entreprises qui sont incapables de répondre à cette question risquent de perdre une clientèle et des partenaires précieux au profit de concurrents mieux préparés.

3 Ian Davis, « [The new normal, McKinsey](#) », 1^{er} mars 2009.

Les entreprises ont donc intérêt à passer en revue l'ensemble de leurs réponses stratégiques, solutions de couverture des risques et plans de secours pour voir s'ils sont adaptés à un éventail assez large d'événements potentiels (par exemple, prévoient-ils la possibilité de perturbation de la chaîne d'approvisionnement mondiale par une crise sanitaire?) et s'ils peuvent produire ensemble des résultats acceptables dans tous les scénarios probables.

Résilience égale souplesse

Nous ne savons pas comment cette crise se dénouera, combien de temps elle durera, ni à quel prochain événement majeur il faut se préparer. Plus rien ne fonctionne comme avant, que ce soit à cause des perturbations qu'entraînent les événements climatiques de plus en plus fréquents, des chocs que subissent les marchés ou de la pandémie sans précédent que nous connaissons. Tout cela montre que les dirigeants d'entreprise doivent devenir experts à exploiter l'entreprise en période d'incertitude extrême. Cette aptitude, qui est l'essence même de la résilience, n'est pas une caractéristique commune des gens d'affaires; elle fait partie de l'évolution des compétences.

La résilience, c'est la capacité d'une organisation de s'adapter rapidement aux perturbations tout en poursuivant ses activités et en assurant la protection de ses gens, de ses relations, de son actif, de la valeur de sa marque et de ses flux de trésorerie.

Nous avons été témoins de la fragilité des chaînes d'approvisionnement lors du tsunami qui a frappé la centrale nucléaire de Fukushima en 2011. Une pénurie de circuits intégrés fabriqués au Japon avait alors perturbé le marché des produits technologiques. Comme les répercussions de cet événement n'avaient touché qu'un seul secteur d'activité, on n'en a peut-être pas tiré toutes les leçons qui auraient permis d'éviter la perturbation de la chaîne d'approvisionnement mondiale lorsque la Chine a interrompu sa production.

Prenons l'exemple de la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale, car c'est l'un des éléments qui pourraient subir les transformations les plus importantes dans l'après-COVID-19. Pendant des décennies, nos façons de faire étaient inspirées de la loi de Moore⁴, c'est-à-dire qu'elles étaient optimisées principalement en fonction du coût et d'une commercialisation rapide. Si l'on a eu raison d'accorder une grande importance à l'efficacité du système, l'approche était néanmoins mal équilibrée, et les mécanismes qui assuraient le fonctionnement d'une chaîne d'approvisionnement extrêmement efficace (sous-traitance, gestion des stocks juste-à-temps) ont induit un manque de souplesse.

Lorsque la COVID-19 est venue paralyser le secteur de la fabrication parce que des composants essentiels provenant de Chine n'étaient plus disponibles, on a vu clairement l'importance que revêt la continuité de la chaîne d'approvisionnement.

4 « [La loi de Moore définie simplement](#) », *JDN*, 19 février 2019.

Les clients seront peut-être prêts à payer plus cher pour assurer la continuité de l'approvisionnement, car ils se rendront compte que d'économiser quelques sous sur le coût des intrants pourrait nuire à leur capacité de servir leurs clients et de générer des rentrées plus élevées en période de bouleversements. Pour le propriétaire exploitant, le défi consiste à assumer le coût de la résilience sans compromettre l'efficacité ou la valeur de ses produits ou ses prestations.

Connaître les points de défaillance

La résilience exige une connaissance approfondie tant des maillons faibles que des points forts de l'entreprise, en situation normale et en situation de tension. L'analyse de sensibilité des composantes critiques de l'entreprise aide à comprendre les éléments déclencheurs, les interdépendances et les incidences en fonction desquels il faut planifier et à déterminer si l'entreprise est structurée de manière à pouvoir réagir avec agilité aux perturbations.

Pensez aux composantes essentielles de votre entreprise : les fournisseurs, les clients, le personnel, les prêteurs, les actionnaires, les partenaires, les installations, l'équipement et le matériel, l'infrastructure, etc. Pour chaque composante, posez-vous les questions suivantes :

1. S'il devait survenir un changement soudain dans une composante critique ou encore la perte de cette composante (« x »), comment cela affecterait-il la capacité d'exploiter l'entreprise et de produire des rendements?

Le déclencheur pourrait être situationnel (conjoncture du marché, réglementation, facteur technologique ou sociétal) ou propre à l'entreprise (faillite d'un fournisseur, perte d'un client ou d'un employé clé, dommages à une installation ou impossibilité d'y accéder, retrait d'un actionnaire important).

2. Qu'arriverait-il en cas de défaillance d'une deuxième composante (« x + y »)?
3. Et que se passerait-il si toutes les entreprises vivaient la même situation?
4. Est-ce qu'il faut changer le modèle d'entreprise afin de limiter les effets de ces pertes à court, moyen ou long terme et pour qu'il puisse y résister?

Chaque entreprise a ses angles morts. Les idées préconçues quant à la nature des choses peuvent empêcher de voir des faiblesses et des occasions pourtant réelles. Malheureusement, il faut parfois un événement perturbateur pour déclencher une réflexion et, même avec les meilleures intentions du monde, il est difficile de mener une analyse objective de l'intérieur. Les entreprises ont plutôt intérêt à confier à des conseillers compétents la mission de réaliser une analyse approfondie et impartiale de l'entreprise et de ses vulnérabilités potentielles.

La solution dépend de la vulnérabilité de l'entreprise, mais l'essence de la résilience consiste à aller au-delà du questionnement initial sur les mesures à prendre, en agissant **dès maintenant** pour éviter qu'un changement ou une interruption soudaine qui surviendrait dans les composantes clés de l'entreprise mette en péril son existence **dans l'avenir**. Cela peut vouloir dire qu'il faudra diversifier les activités ou recréer la profondeur opérationnelle et financière que l'entreprise a éliminée au prix d'investissements considérables. Il y a un coût à la profondeur, c'est-à-dire à avoir des sources d'approvisionnement multiples, à rendre le personnel polyvalent, à constituer un fonds de

prévoyance ou à conserver des stocks. Les entreprises devraient noter ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné depuis le début de la pandémie de COVID-19, pour ensuite effectuer une analyse coûts-avantages des mesures de résilience possibles.

Lorsqu'elle aura bien compris les sensibilités de base et planifié en conséquence, l'entreprise pourra se pencher sur les occasions que présentent les perturbations et décider si elle se positionnera pour prendre part à la révolution et en tirer profit et, si oui, comment elle le fera. L'entreprise a-t-elle le capital intellectuel et la capacité d'innovation nécessaires pour trouver et mettre en place des solutions qui la distingueront de ses concurrents? Les changements structurels du marché font souvent place à de nouveaux marchés et modèles d'entreprise. L'entreprise est-elle équipée pour se ranger parmi les futurs leaders de son secteur et contribuer à façonner le prochain écosystème? Pendant que d'autres essaient simplement de survivre, les entreprises résilientes joueront un rôle central dans la création d'une situation nouvelle où elles pourront prospérer.

Toutes les hypothèses du modèle d'entreprise sont à remettre en question; le critère d'importance ne doit pas porter uniquement sur les coûts prévisibles, et il faut garder à l'œil l'évolution des tendances du secteur d'activité et du marché à court et à long terme. Comme le prévient le cabinet d'experts-conseils McKinsey, « la situation pourrait ne pas revenir à ce qu'elle était avant la pandémie⁵ ».

La réponse de l'organisation aura une incidence sur l'ensemble de ses fournisseurs, clients, salariés, concurrents, prêteurs, propriétaires, mandataires et partenaires. Pour accroître la résilience, de nombreux groupes à l'intérieur de l'entreprise (et à différents niveaux hiérarchiques) devront s'entendre sur les priorités et travailler ensemble de manière plus cohérente et intégrée. La première chose à faire consiste à identifier les personnes qui se situent le plus près de l'action, puis à préciser qui participera à la prise et à la communication des décisions clés et quel sera leur degré de participation. De même, dans l'évaluation des risques et occasions liés à la résilience, on doit tenir compte de l'intégration de l'entreprise avec ses clients et d'autres intervenants du marché; il serait en effet difficile pour un partenaire ou maillon dans une chaîne de valeur d'apporter des changements en profondeur en agissant seul.

5 Matt Craven, Linda Liu, Mihir Mysore, Shubham Singhal, Sven Smit et Matt Wilson, « [McKinsey & Company: COVID-19 - Implications for Business](#) », IPMI (International Parking & Mobility Institute), 30 mars 2020.

Le mieux est l'ennemi du bien

Il y aura de nombreuses inconnues au cours des semaines et des mois qui viennent. Au bout du compte, la résilience consiste à avoir les processus et la discipline organisationnels nécessaires pour établir et améliorer constamment les stratégies et les moyens qui permettront de poursuivre les activités en période de calme comme en période de crise. Il ne s'agit pas d'élaborer des plans détaillés, mais plutôt d'ouvrir un dialogue sur de grands thèmes et sur les incidences importantes sur les activités à court, moyen et long terme. La mission et la vision de l'entreprise peuvent servir de balises, même si elles changent. Il faut revoir les plans à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles.

Les entreprises pourraient subir des pressions de la part des parties prenantes pour devenir rapidement résilientes et pour intégrer la résilience à l'ensemble de leurs activités. Comme ce fut le cas pour d'autres thèmes de transformation dans le passé, dont le passage aux IFRS, la cybersécurité et les changements climatiques, l'écosystème des services-conseils excelle dans l'art de simplifier les sujets complexes et de guider les entreprises dans des situations nouvelles et en évolution.

Étape 3. Faire preuve de jugement dans l'acceptation de l'aide financière

Le gouvernement canadien et d'autres gouvernements partout dans le monde injectent en ce moment des sommes considérables dans toutes les sphères de l'économie sous la forme d'une aide financière d'urgence. Nous assistons à une intervention économique historique de l'État : en date du 10 avril, les gouvernements du monde entier avaient annoncé des plans de stimulation totalisant 10 600 milliards de dollars⁶.

L'aide financière viendra en diverses phases dont chacune sera assortie de considérations particulières et aura sa dynamique propre.

Phase 1 : l'aide d'urgence

Pour connaître les mesures de relance les mieux adaptées à leurs besoins, les entreprises peuvent demander l'aide de leurs conseillers en gestion, qui sauront les guider quant aux critères d'admissibilité et aux déclarations à produire.

À l'heure actuelle, le gouvernement offre une série de mesures d'aide d'urgence afin d'assurer un soutien d'ici jusqu'à ce que l'économie reprenne. Ces mesures sont conçues comme une planche de salut pour maintenir à flot les entreprises et les citoyens qui en ont le plus besoin, protéger les effectifs et préparer la reprise graduelle des activités. Bien que les politiques budgétaires ciblées

6 Ken Sneader et Shubham Singhal, « [The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal](#) », McKinsey and Company, 14 avril 2020.

soient très efficaces, la rapidité avec laquelle on a dû fournir l'aide et l'ampleur de celle-ci ont limité la capacité du gouvernement d'instaurer des contrôles; il incombe aux bénéficiaires de faire preuve de jugement avant de demander une aide versée à même des fonds limités. Les mesures d'aide d'urgence ne sont pas une source de financement gratuit pour permettre aux entreprises opérationnelles de s'assurer un filet de sécurité. D'ailleurs, certaines entreprises qui s'en tirent assez bien ont refusé l'aide ou l'ont remboursée. Les dirigeants d'entreprise devraient réfléchir afin de s'assurer que l'aide gouvernementale disponible cadre bien avec la stratégie et les besoins uniques de leur organisation.

Phases 2 et 3 et phases ultérieures : un co-investissement adapté dans la croissance économique

Viendra un moment où les gouvernements porteront leur attention sur la reprise et la croissance économiques et devront conclure d'importants partenariats avec le secteur privé dans leur démarche. Les leaders de toutes les branches d'activité du secteur privé canadien ont intérêt à savoir où iront les investissements de relance et comment ils pourront utiliser ces fonds pour créer une société et un système économique intelligents, compétitifs et résilients. Les décisions prises aujourd'hui façonneront notre pays pour les décennies à venir.

Mesurer les engagements du Canada en matière de changements climatiques

En sachant que les grandes décisions économiques prises dans le sillage de la COVID-19 auront des effets durables, l'Agence internationale de l'énergie a recommandé vivement aux États du monde entier d'axer leurs plans de relance économique sur des mesures qui, tout en stimulant l'économie, contribuent à réduire les investissements dans les activités à forte intensité carbonique. Conformément à ces recommandations, le ministre des Finances du Canada travaille de concert avec les provinces pour orienter les efforts de relance dans une optique climatique. D'ailleurs, le Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE) annoncé récemment par le fédéral est assorti de la condition que les bénéficiaires s'engagent à publier de l'information liée au climat conformément aux exigences du GIFCC et établissent des objectifs en matière de durabilité environnementale.

Par ailleurs, le Groupe de travail pour une reprise économique résiliente, nouveau groupe indépendant dirigé par des figures importantes du domaine de la finance, de la politique et de la durabilité, fera des recommandations au cours des prochains mois sur la façon dont les gouvernements peuvent utiliser un éventail d'outils pour soutenir « les emplois, les infrastructures et la croissance qui maintiendront la compétitivité du Canada dans l'économie propre du 21^e siècle⁷ ». Si d'autres pays travaillent dans le même sens, et il semble que ce sera le cas, nous pourrions assister dans l'après-COVID-19 à une reprise de la marche vers une économie à faibles émissions de carbone. Il s'agit d'un important thème macroéconomique qu'il faudra désormais prendre en compte pour juger d'un modèle d'entreprise.

7 [Groupe de travail pour une reprise économique résiliente](#), 2020.

Restez à l'affût pour connaître les prochaines étapes

Au cours des prochains mois, CPA Canada publiera une série d'articles qui feront suite à celui-ci. Ils traiteront en détail des thèmes abordés ici et des initiatives stratégiques qui s'y rattachent. On y trouvera des recommandations pratiques que les entreprises pourront suivre afin de rester résilientes après la reprise. Il y sera par exemple question :

- d'évaluer et de renforcer la résilience des entreprises en fonction des objectifs nationaux;
- de rééquiper la chaîne d'approvisionnement canadienne pour l'avenir;
- de réorganiser les secteurs d'activité et d'encourager l'innovation en situation nouvelle;
- du rôle que peut jouer le secteur financier pour favoriser le développement durable et la relance économique;
- de l'équilibre entre le respect de la vie privée et la protection de la santé publique;
- de l'avenir du travail du point de vue de l'employeur et du salarié.

CPA Canada a comme principe directeur et objectif primordial de permettre à la profession comptable canadienne de servir et de protéger le public. À cette fin, et de façon continue, nous concevons des programmes et en faisons la promotion, et nous prôtons des politiques d'intérêt public qui sont au service des consommateurs, des entreprises et des organisations. À l'heure où le Canada cherche à relancer son économie à la suite de la COVID-19, CPA Canada entend jouer son rôle en faisant la promotion d'un système économique et d'une société plus durables et plus résilients.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Le présent document, commandé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2020 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.