






# Centre des leaders pour conseils d'administration

## 10 éléments que les CA doivent prendre en compte durant la COVID-19



### Dans la nouvelle réalité de la COVID, que peuvent faire le directeur financier et son équipe pour anticiper les besoins d'information de leur CA?

Voici un résumé des 10 priorités des CA à court et moyen terme, et de ce que les directeurs financiers et leur équipe des finances peuvent faire pour se préparer.

Priorités du CA	Actions de l'équipe des finances
 <b>Résilience des finances et du bilan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Préparer un modèle des flux de trésorerie attendus (scénarios pessimistes et optimistes, et hypothèses clés).</li><li>– Préparer la gestion quotidienne des flux de trésorerie et les prévisions de trésorerie selon un cycle continu (modèle d'alimentation).</li><li>– Calculer et présenter les ratios de solvabilité liés aux alertes.</li><li>– Présenter régulièrement des séances d'information sur ce qui est fait pour :<ul style="list-style-type: none"><li>– préserver et renforcer les pratiques en ce qui a trait à la trésorerie et au fonds de roulement;</li><li>– retirer les actifs vieillissants/redondants (y compris les baux) et vendre/fermer les activités non stratégiques et des activités commerciales;</li><li>– confirmer les possibilités de financement offertes par les gouvernements en matière de relance;</li><li>– confirmer les facilités de crédit disponibles et évaluer les risques de contrepartie/autres menaces au financement confirmé;</li><li>– tenir compte de la nécessité, du coût et du calendrier d'une éventuelle augmentation des capitaux propres.</li></ul></li></ul>
 <b>Résilience et certification des contrôles internes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Confirmer que les contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF) fonctionnent efficacement tout au long de la période de télétravail. Signaler toute lacune ou toute violation d'importance significative, l'impact commercial et les mesures de rectification adoptées.</li><li>– Préparer une grille de vérification pour le CA, laquelle énumère toutes les informations divulguées dans les rapports périodiques de l'organisation et confirme que l'intégrité de chacune a été vérifiée en prévision des discussions du CA (appuie la certification des CIIF et des contrôles et procédures de communication de l'information).</li></ul>
 <b>Résilience de l'équipe des finances</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Confirmer le « bien-être » de l'équipe des Finances après une période d'activité intense en raison de la COVID-19, ainsi que la suffisance des ressources pour assurer un fonctionnement aussi normal que possible, et fournir plus d'informations ponctuelles et régulières en appui à la prise de décisions concernant les finances et les activités commerciales.</li><li>– Confirmer que les changements apportés d'urgence en confinement sont maintenant parfaitement intégrés aux opérations courantes et fonctionnent efficacement.</li><li>– Confirmer que les activités liées à la réglementation, à la fiscalité, au financement et à la conformité ont été pleinement prises en compte pendant la crise.</li></ul>

## Priorités du CA

## Actions de l'équipe des finances



### Résilience des actionnaires

- Solliciter et transmettre les commentaires des actionnaires ou des analystes concernant la réaction de l'organisation à la COVID-19 ainsi que leurs attentes à l'avenir.
- Déterminer et étudier les options de dividende et de remboursement à court et à moyen terme disponibles.



### Planification, budgétisation et prévision souples de la reprise

- Construire un modèle de planification, de budgétisation et de prévision trimestriel (mensuel) évolutif comprenant :
  - des objectifs trimestriels de budget et de performance immobilisés (financiers et non financiers);
  - un plan et des prévisions annuels plus souples, assortis de décisions d'investissement « sans regret » et d'autres « investissements futurs plus flexibles », liés aux performances actuelles et aux objectifs de performance à plus long terme;
  - un plan triennal général, qui appuie les aspirations stratégiques et les objectifs de rendement de l'organisation.
- Fournir des rapports réguliers sur le trimestre en cours par rapport au budget afin de fournir des renseignements sur les écarts et les répercussions qui en découlent sur le plan annuel, les investissements futurs et la stratégie à long terme.



### Modèle d'entreprise futur, risques et occasions émergents – planification de scénarios

- Préparer un modèle financier robuste et souple pour appuyer l'analyse des scénarios commerciaux et les décisions sur les réponses possibles aux risques, aux possibilités et aux modèles d'entreprise futurs.
- De concert avec la Gestion des risques, les TI, les RH, les Achats et d'autres secteurs de l'entreprise, déterminer l'éventail des risques, des possibilités et des mesures de rétablissement prévus et potentiels pour :
  - Changement externe – impact potentiel des événements géopolitiques, mégatendances, relance gouvernementale, nouvelle réglementation, changements fiscaux, concurrence accrue, technologies émergentes;
  - Changement interne – rationalisation des opérations, réduction des effectifs, recyclage du personnel, nouveaux produits et services (priorités de la clientèle), chaîne d'approvisionnement diversifiée, rapatriement des services et fournitures essentiels à l'entreprise, recyclage des actifs, accélération de la technologie, numérisation et robotique (commerce électronique et opérations commerciales).



### Équipe des finances futures – modèle opérationnel

- Définir et aligner les rôles requis aux Finances pour prendre en charge les nouveaux modèles d'entreprise.
- Reformuler et réaffecter le personnel des finances délogé par le nouveau modèle d'entreprise, l'accélération des changements technologiques, la numérisation et d'autres changements opérationnels.
- Optimiser les résultats requis de la restructuration financière et commerciale.
- Établir des mécanismes d'incitation créatifs pour motiver et attirer les dirigeants et les talents au sein des Finances



### Rapports et communications externes futurs

- Compte tenu de la demande croissante pour des rapports externes (par exemple, risques de gouvernance et risques non financiers tels que le climat, la COVID, la culture), élaborer la future stratégie de communication de l'information de l'entreprise.
- Définir le contenu des rapports requis et des communications en ligne afin de répondre aux besoins d'information des intervenants en matière de droit, de réglementation et de bonnes pratiques.



### Gouvernance, confiance, réputation et marque

- Examiner et améliorer le processus de détection et de signalement des infractions aux lois, à la réglementation, aux codes de l'industrie, aux politiques organisationnelles (code de conduite, santé et sécurité, y compris les exigences relatives à la COVID), et expliquer la cause et l'impact des infractions importantes, ainsi que les mesures de responsabilité et de correction prises.
- Rendre compte de l'état de préparation de l'organisation à l'accroissement de l'activité de vérification fiscale ou à d'autres vérifications réglementaires, et des résultats de tout travail préalable visant à atténuer l'exposition potentielle.



### Fusions et acquisitions

- Entreprendre des travaux de recherche et de contrôle diligent afin de déterminer les cibles potentielles d'acquisition dans des marchés clés et/ou avec des ressources ou des produits ou services clés qui correspondent au modèle et à la stratégie d'entreprise révisés. Présenter ce travail dès le début afin de déterminer les cibles et l'approche privilégiées.

## Communiquez avec nous

**Jim Newton**

Associé en audit, Institutions  
financières et coleader,  
Centre des leaders pour conseils  
d'administration  
KPMG au Canada  
416-777-8319  
jnewton@kpmg.ca

