

# FAIRE FACE A LA PANDEMIE COVID-19

La pandémie COVID-19 est une crise sanitaire mondiale majeure et son impact sur l'économie mondiale croît de manière exponentielle, avec des implications commerciales à court et long terme. **Les entreprises doivent faire face à cette crise de manière appropriée.** Les divers échelons de l'entreprise sont appelés à jouer leur rôle pour garantir l'adoption des meilleures pratiques. Voici quelques points à considérer qui peuvent vous être utiles en tant que dirigeant ou administrateur d'entreprise. Généralement applicables à tout type d'entreprise, certains conseils peuvent ne pas être pertinents en fonction de la nature ou de la taille de votre entreprise, de la structure de son actionnariat ou d'autres facteurs. Adaptez-les en fonction de votre entreprise.

## ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE



### Faire preuve de leadership et maintenir une bonne culture d'entreprise

- Faites-vous preuve de leadership ? Communiquez-vous clairement et en temps opportun auprès de vos employés et de vos principales parties prenantes? Plus précisément : la santé et la sécurité au travail sont de la plus haute importance, et vous devez envisager les impacts de la COVID-19 sur vos employés et votre entreprise.
- Votre engagement à respecter les directives de santé publique pour la prévention de la propagation du virus est-il clairement communiqué?
- Avez-vous vérifié, examiné ou mis à jour votre plan de continuité des activités (PCA) en vous assurant, si nécessaire, qu'il est adapté à la situation actuelle? A défaut, pensez à le mettre immédiatement à jour.
- Avez-vous mobilisé les responsables de la conformité ou de l'audit interne pour surveiller la conformité des principes et procédures du PCA? Assurez-vous qu'ils sont en mesure d'aborder ces problèmes en temps réel, avec un accès direct au conseil d'administration.

«Lorsqu'une crise survient, une bonne gouvernance d'entreprise peut permettre aux entreprises d'apporter une réponse pertinente, de clarifier et répartir les rôles et des responsabilités de chacun et de définir une stratégie de communication efficace. De telles actions aident à la résilience et à minimiser les dommages pour leur entreprise.» IFC - Navigating Through Crisis : A Handbook for Boards

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



### Superviser la gestion de la crise

- Avez-vous organisé des réunions d'urgence ou spéciales du conseil d'administration? Profitez-vous de ces réunions pour donner le «ton au sommet» de l'entreprise quant à l'urgence de la crise et donner une direction et une surveillance soutenues ?
- Un comité ad hoc COVID-19 ou comité de crise a-t-il été constitué, le comité de direction a-t-il été chargé d'étudier les impacts de la crise? Avez-vous envisagé de mettre en place d'un tel comité incluant la direction générale, les directions des ressources humaines, des opérations et des systèmes d'information (SI) ?
- Avez-vous eu une discussion ouverte afin de vous assurer que le conseil a la capacité et les compétences pour superviser le PCA et accompagner l'entreprise au cours de la crise ? Si la réponse est non, élargissez l'expertise du Conseil avec l'apport d'un soutien externe à court terme et réexaminez la composition du Conseil à plus long terme.
- L'entreprise a-t-elle un plan de succession d'urgence prêt à être activé ? Elaborez un plan B concernant toutes les personnes-clés de l'organisation.

## DIRECTION

- Avez-vous mis en place une équipe de gestion de crise chargée d'élaborer un plan global pour faire face aux conséquences de la crise avec différents scénarios possibles ? Le plan doit être adapté à l'intensité, à la durée de la crise et à ses effets potentiels sur les liquidités, le financement, les principales lignes d'activité et les chaînes d'approvisionnement.
- Avez-vous établi des échanges périodiques réguliers entre l'équipe de gestion de crise et le comité de crise du conseil d'administration ?
- Comment les répercussions sur les effectifs sont-elles abordées en conseil d'administration ?
- Avez-vous déterminé les personnes-clés pendant cette crise et quelles compétences essentielles peuvent être nécessaires en formant éventuellement des équipes travaillant depuis différentes localisations ?
- Avez-vous besoin de créer une équipe de gestion des liquidités ? Envisagez d'inclure les liquidités dans le champ d'action de l'équipe de gestion des crises.

---

## ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE



### Avoir un plan de préparation robuste

Vos principales fonctions de contrôle fonctionnent-elles bien ? Voici quelques pistes de réflexions :

- Contrôles internes : adéquation des politiques et procédures de PCA, contrôles informatiques liés au télétravail, à la sécurité sur le lieu de travail, à la sécurité alimentaire, etc. Ne négligez pas les questions de cybersécurité. En temps de crise, ces vulnérabilités peuvent s'aggraver.
- Conformité : adéquation de la conformité avec les contrôles nécessaires, y compris, mais sans s'y limiter, les PCA, les systèmes d'information, la sécurité, etc.
- Audit interne : capacité à mettre en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports de l'audit, évaluer l'adéquation du PCA, donner des conseils sur les lacunes des contrôles connexes et les mesures correctives.
- Gestion des risques : évaluation des risques et mise en place de mesures d'atténuation pour les risques immédiatement encourus ainsi que ceux à plus long terme.

Si ces fonctions n'ont pas été récemment testés ou si vous n'êtes pas sûr que cela a été fait, faites-le. Si elles ont été testées récemment, continuez à surveiller leurs mises en œuvre au moyen de rapports et d'ajustements réguliers.

## COMMUNICATION ET TRANSPARENCE



### Etablir la confiance par la communication

- Organisez-vous des communications régulières avec les investisseurs et tous les groupes de parties prenantes importants sur la manière dont la crise COVID-19 affecte l'entreprise ? Rappel : les parties prenantes comprennent le personnel, les clients, les fournisseurs, les collectivités locales.
- Communiquez-vous les mesures et pratiques adoptées dans le cadre de la crise COVID-19 sur votre site web pour informer une base plus large d'actionnaires et de parties prenantes ?
- Avez-vous pris en considération les exigences de divulgation des changements importants susceptibles d'affecter les bénéfices et les perspectives d'avenir ?
- La direction a-t-elle élaboré et lancé une campagne de communication interne demandant aux salariés de rester chez eux s'ils sont malades ou de ne pas venir travailler pendant un certain temps ?

N'oubliez pas : une communication transparente et continue avec les investisseurs et les parties prenantes peut renforcer leur bienveillance.

---

## DROITS DES ACTIONNAIRES



### Maintenir les relations avec les investisseurs en l'absence de réunions physiques

- Bien que certains investisseurs s'opposent aux réunions virtuelles et qu'elles ne soient pas autorisées dans certaines juridictions, la crise COVID-19 présente un défi extraordinaire pour tenir une assemblée générale annuelle (AGA) dans les délais.
- Demandez au secrétaire général s'il a envisagé de tenir une AGA à distance, en prenant compte des exigences et contraintes légales telles que celles figurant dans les statuts et le règlement intérieur ainsi que des informations sur les solutions technologiques disponibles.

---

## GOVERNANCE DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES



### Sauvegarder la pérennité de l'entreprise

- Communiquez-vous des messages-clés aux principales parties prenantes de l'entreprise sur les actions et les solutions adoptées par l'entreprise? En particulier ces messages-clés doivent être adressés aux employés, aux clients, aux fournisseurs, aux collectivités locales et aux responsables de la santé publique.
- Avez-vous activé un dispositif de signalement confidentiel pour identifier les préoccupations des employés, des fournisseurs et des clients sur la prévention de la propagation de la COVID-19 ?

---

Ressources supplémentaires : La publication IFC «Navigating Through Crisis : A Handbook for Boards» (2010) préparé dans le cadre du programme global de réponse aux crises de IFC, avec le financement de l'Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB)  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/navigating+through+crises+a+handbook+for+boards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/navigating+through+crises+a+handbook+for+boards)

© International Finance Corporation 2020. Tous droits réservés.

*Diffusion : IFC encourage la diffusion de ses travaux et les lecteurs peuvent reproduire et distribuer ces documents à des fins éducatives et non commerciales, à condition de mentionner la source et d'inclure la clause de non-responsabilité.*

*Avertissement : IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu inclus dans ce travail, ni les conclusions ou jugements qui y sont décrits, et n'accepte aucune responsabilité pour toute omission ou erreur (y compris, sans limitation, les erreurs typographiques et les erreurs techniques) dans le contenu, quel qu'il soit, ou pour la confiance accordée à celui-ci. Toute confiance que vous ou tout autre utilisateur de ce document accordez à ces informations est strictement à vos propres risques.*

En savoir plus sur IFC et le travail que nous faisons pour améliorer les pratiques ESG : [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington D.C., 20433 USA  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)