

COVID-19 : questions incontournables pour les organisations

[Click here](#) for the English version of this bulletin.

La pandémie de COVID-19 soulève des enjeux incontournables et sans précédent touchant toutes les organisations. Les mesures mises en œuvre par une entreprise pour relever ces défis influenceront sa façon de traverser la crise et auront une incidence sur son positionnement en vue de la reprise. Nous sommes d'avis que la haute direction et les administrateurs de toute organisation doivent porter une attention particulière aux questions qui suivent.

Torlys a préparé ou publiera bientôt des bulletins détaillés qui expliquent chacun de ces enjeux, mettent l'accent sur les questions incontournables et visent à fournir les orientations nécessaires. Vous trouverez dans cette publication des liens vers ces bulletins.

1. Santé et sécurité, questions liées à l'emploi – La prise de mesures visant à protéger la santé et la sécurité des employés représente une exigence opérationnelle essentielle et une obligation légale. Protéger la santé et la sécurité va bien au-delà de la réduction du risque de transmission de la COVID-19 : il faut également prendre des mesures pour « maintenir le moral et la cohésion au sein des troupes », en misant sur un leadership et une communication efficaces. En cette période de stress élevé, il est aussi important de préserver la santé mentale des employés, en particulier ceux travaillant à distance et (ou) en auto-isolement. Vous faites face à un choix difficile, qui nécessite une décision rapide : faut-il effectuer des mises à pied pour préserver le capital et les liquidités et, le cas échéant, quand? Que faire pour faciliter l'accès des employés touchés à l'assurance-emploi et à d'autres prestations gouvernementales (y compris d'éventuels paiements complémentaires versés par l'employeur)? Que des mises à pied soient nécessaires ou non, il faut envisager une aide aux employés qui font face à de grandes difficultés financières. Pour en savoir plus, lisez notre bulletin sur les obligations des employeurs en matière de santé et de sécurité (en anglais) en cliquant [ici](#). Ce bulletin aborde notamment le maintien d'un milieu de travail sain, le droit de refuser de travailler, le droit d'exiger la présence au travail, les mises à pied et les licenciements, ainsi que la vie privée des employés.

2. Restrictions gouvernementales affectant votre organisation – Les mesures locales, provinciales, fédérales et internationales qui évoluent rapidement et qui visent à contenir la pandémie de COVID-19 imposent d'importantes restrictions pour le commerce, qui affectent les organisations et leur personnel. Les organisations doivent suivre attentivement cette évolution (y compris la possibilité de restrictions plus élevées à venir) et examiner soigneusement les répercussions potentielles à court et à moyen terme sur leurs activités, leur chaîne d'approvisionnement, leur accès aux clients, ainsi que la disponibilité des employés et d'autres ressources essentielles.

3. Gouvernance organisationnelle – Les dirigeants doivent cerner et comprendre les risques que présente la COVID-19 pour l'organisation, et doivent examiner de près les plans de la direction pour atténuer ces risques. Il faut évaluer la viabilité à court et à long terme de l'organisation. Les conseils d'administration et les comités doivent se préparer à faire preuve de souplesse pour s'adapter promptement à un environnement qui évolue rapidement – pour une efficacité optimale, ils doivent envisager des réunions plus courtes et plus fréquentes, auxquelles seulement les participants essentiels sont invités et qui sont axées sur les enjeux vitaux. La direction devrait être chargée d'entreprendre l'examen des liquidités et des autres exigences de nature financière, des assurances, des contrats

importants, ainsi que des nouvelles menaces et occasions qui se dessinent pour l'organisation. Il convient de coordonner les communications appropriées à transmettre aux parties prenantes. Il faut également mettre en place des procédures favorisant la diffusion rapide des informations et des décisions à l'échelle de l'organisation.

4. Communications publiques relatives aux valeurs mobilières et autres enjeux touchant les sociétés ouvertes –

Les sociétés ouvertes doivent déterminer si les conséquences particulières de la crise sur leurs activités constituent des renseignements importants non publics, si ces renseignements doivent être divulgués immédiatement et s'il faut restreindre les opérations d'initiés. Elles doivent se demander s'il convient de modifier ou de retirer toute orientation financière qu'elles ont publiée. Les sociétés ouvertes doivent évaluer si elles seront en mesure de respecter les dates limites de dépôt des états financiers vérifiés et trimestriels et des autres informations obligatoires. Lorsque ce n'est pas le cas, elles doivent déterminer si elles peuvent bénéficier des mesures d'assouplissement récemment annoncées. Elles doivent communiquer avec les organismes de réglementation des valeurs mobilières si un dépôt tardif est prévu et si elles ne peuvent pas bénéficier de mesures d'assouplissement. En outre, la crise accroît l'importance d'une communication régulière et efficace avec les actionnaires, les détenteurs de titres de créance et les autres parties prenantes, tout en tenant compte des restrictions en matière de communication sélective de l'information. Les sociétés doivent tenir leurs assemblées annuelles d'actionnaires sous forme d'« assemblées virtuelles » ou de réunions hybrides, auxquelles on favorise la participation des actionnaires par la diffusion sur Internet. Consultez notre [bulletin sur la planification des assemblées générales annuelles virtuelles \(en anglais\)](#).

5. Liquidité et gestion de trésorerie – En tout temps, la direction doit avoir une connaissance approfondie de la situation de liquidité de l'organisation, en utilisant notamment des simulations de crise appropriées. Il faut dresser un portrait précis des créances et des obligations contractuelles de l'organisation, de la disponibilité du crédit, de la conformité aux principales clauses restrictives et aux déclarations dans le cadre de facilités d'emprunt existantes, des manquements à une obligation corrélative et de la nécessité éventuelle de dérogations ou d'autres allègements dans le cadre de conventions de prêt. La direction devra déterminer si, à un stade précoce, elle peut et souhaite utiliser les marges de crédit alors disponibles afin de permettre une plus grande souplesse. Il sera important de solliciter rapidement l'avis de conseillers quant aux possibilités de restructuration et à d'autres mesures de protection. Si elle entrevoit des problèmes de solvabilité, l'organisation doit s'informer de la disponibilité d'aides gouvernementales, envisager des solutions de rechange stratégiques, puis tenir compte des obligations légales particulières et de la responsabilité éventuelle concernant les entités insolvables, ainsi que leurs dirigeants et cadres.

6. Mesures fiscales et d'aide gouvernementale – On constate le lancement d'une ampleur sans précédent d'interventions gouvernementales visant à atténuer les conséquences économiques de la COVID-19. Les mesures comprennent une aide directe aux entreprises et aux particuliers, ainsi que des modifications importantes du système fiscal pour favoriser la liquidité. On prévoit la mise en place de mesures supplémentaires sous peu. Les organisations doivent se familiariser avec les éléments clés de ces programmes d'aide et d'assouplissement fiscal, puis évaluer comment et dans quelle mesure ces mesures peuvent être leur être utiles.

7. Continuité des activités – Les organisations doivent préparer et mettre en œuvre des plans complets de continuité des activités afin de maintenir l'exploitation de toutes les fonctions essentielles. L'intégrité et la continuité des systèmes d'exploitation qui permettent à une organisation de fonctionner au quotidien ont rarement été mises à si rude épreuve. Les organisations doivent cibler précisément les solutions favorisant le maintien de leurs systèmes et la protection de ceux-ci contre les interruptions. Consultez notre [bulletin sur la gestion des perturbations de services \(en anglais\)](#).

8. Examen des contrats importants – Chaque organisation doit examiner ses contrats importants pour déterminer si la crise aura une incidence importante sur ses droits et ses obligations – ou sur les droits et les obligations de ses cocontractants. Les clauses traitant des changements importants, de la force majeure, des événements entraînant l'impossibilité d'exécution du contrat, des cas de défaut, des obligations de communication et des droits de résiliation revêtent une importance particulière. Il faut étudier les polices d'assurance pour déterminer s'il est possible de récupérer les pertes. Consultez notre [bulletin sur les clauses de force majeure dans le contexte de la COVID-19 \(en anglais\)](#).

9. Personnel clé et planification de la relève – Les organisations doivent examiner s'il convient de restructurer la rémunération des membres du personnel clé pour tenir compte des circonstances économiques changeantes, notamment la baisse des valeurs boursières, ou d'autres régimes de rémunération en actions, ainsi que des besoins de trésorerie imprévus. Il convient d'envisager de revoir toute transition prévue au sein de la haute direction ou du conseil d'administration, puisque la stabilité est primordiale en cette période de turbulences sans précédent. Les

organisations qui ont mis en œuvre un plan de transition devraient évaluer la pertinence d'une période de chevauchement prolongée. De plus, elles devraient se préparer au pire en élaborant un plan de continuité qui comprend la possibilité d'une relève temporaire d'urgence.

10. Nouveaux risques en matière de litige – La pandémie crée de multiples risques en matière de litige. Les organisations doivent être sensibles aux risques d'action collective découlant des interruptions d'approvisionnement et des services, des modifications des conditions d'emploi, des obligations d'information continue relatives aux valeurs mobilières, des vulnérabilités liées à l'informatique et d'autres facteurs. Il faut envisager des mesures d'atténuation favorisant la gestion de ces risques. Les tribunaux interrompent ou réduisent beaucoup leurs activités, ce qui augmente le risque de dépassement des délais de prescription et d'un accès insuffisant à l'assistance judiciaire pour les affaires urgentes. Les organisations devraient examiner leurs besoins à court et moyen terme en matière d'accès aux tribunaux (y compris tout besoin pressant d'assistance judiciaire, par exemple pour faire face à des situations d'urgence et d'insolvabilité), et d'organiser à l'avance des arrangements spéciaux avec les tribunaux ou de recourir à des modes alternatifs de règlement des conflits.

11. Opérations opportunistes – Les changements économiques spectaculaires dans le sillage de la pandémie de COVID-19 créent des risques imprévus et des occasions inattendues. Les organisations doivent avoir un portrait précis de leur secteur et se poser diverses questions : une entité est-elle susceptible de faire l'objet d'une proposition d'acquisition non sollicitée ou d'une campagne d'actionnaires activistes? Est-elle en bonne position pour procéder à des acquisitions ou pour effectuer d'autres opérations stratégiques en cette période d'incertitude exceptionnelle? En ce qui concerne les opérations annoncées et actuellement en cours, il convient d'examiner s'il est possible de les réaliser dans le cadre des dispositions contractuelles existantes et si les acheteurs seront en mesure de la conclure, en particulier lorsque ceux-ci comptent sur un financement par emprunt auprès d'un tiers. Il sera peut-être nécessaire de modifier les modalités de ces opérations. Dans le cas de nouvelles opérations à conclure, il convient d'accorder une attention particulière à la répartition des risques et aux mécanismes de financement. Consultez notre [bulletin sur les principales questions relatives aux fusions et acquisitions dans le contexte de la pandémie \(en anglais\)](#).

12. Sécurité des données et vie privée – Les périodes de crise et de perturbation permettent à des esprits malveillants d'accéder aux systèmes d'information électroniques d'une organisation, en misant sur l'hameçonnage ou d'autres techniques d'ingénierie sociale, ou par une tentative de piratage à un moment où l'organisation a déjà atteint la limite de sa capacité numérique. Les organisations doivent être à l'affût des enjeux de confidentialité et de sécurité des données qui peuvent s'imposer dans ce contexte. Ces risques peuvent être exacerbés par le fait qu'un grand nombre d'employés travaillent à domicile, hors des régimes de supervision normaux. Consultez notre [bulletin sur l'harmonisation de votre plan en cas de pandémie avec votre plan de sécurité des données \(en anglais\)](#).

To discuss these issues, please contact the author(s).

This publication is a general discussion of certain legal and related developments and should not be relied upon as legal advice. If you require legal advice, we would be pleased to discuss the issues in this publication with you, in the context of your particular circumstances.

For permission to republish this or any other publication, contact [Janelle Weed](#).

© 2025 by Torys LLP.

All rights reserved.