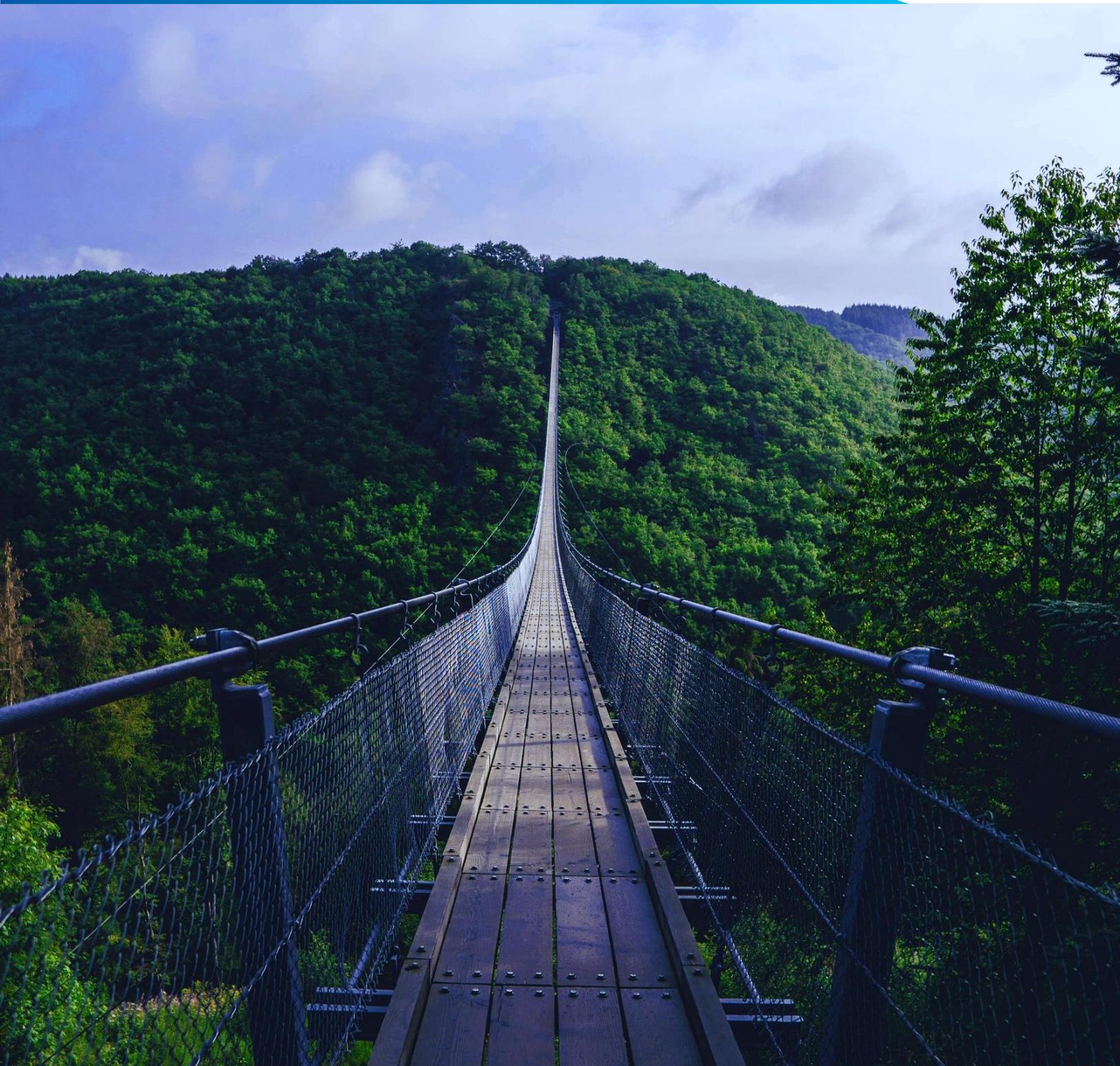


# CHECK-LIST RELATIVE À LA CONTINUITÉ DES PETITES ENTITES. COMMENT SURVIVRE ET PROSPÉRER APRÈS LA COVID-19



*Traduction réalisée par la FIDEF*



## Introduction

Les circonstances sans précédent de la pandémie de COVID-19 ont vu de nombreuses entreprises confrontées à des défis inédits. Pour de nombreuses petites entreprises, il est extrêmement important d'avoir un conseiller de confiance vers lequel se tourner pour obtenir de l'aide et des conseils pendant cette crise.

Les petits et moyens cabinets (SMPs) ont une connaissance approfondie des activités de leurs clients et possèdent un grand nombre des compétences spécialisées requises pour les aider à traverser cette période des plus difficiles.

La nature et l'étendue des conseils nécessaires dépendront de divers facteurs, dont le domaine d'activité, les réserves de liquidités et le niveau de rentabilité de l'entreprise avant l'épidémie de COVID-19. Au début de la crise, il était important d'être guidé pour accéder aux subventions et aux aides du gouvernement. De nombreuses entreprises font maintenant face à une période prolongée de circonstances différentes (la « prochaine normalité ») et continuent d'avoir besoin d'aide et de conseils adaptés. Un comptable professionnel peut aider à gérer et à réduire efficacement les risques, expliquer comment prendre les mesures appropriées et renforcer l'entreprise à moyen et à long terme.

La check-list relative à la continuité des petites entités est un outil de diagnostic permettant de traverser les périodes de perturbation, en couvrant deux domaines clés : les aspects de gestion financière et ceux de gestion stratégique. Il ne s'agit pas d'une check-list exhaustive des besoins, mais plutôt d'un outil pour aider à identifier les actions prioritaires nécessitant une attention immédiate.



## La sphère de la gestion financière

Des informations financières précises et opportunes sont essentielles. Les aspects suivants de la gestion financière doivent être envisagés pour appréhender les performances de l'entreprise et identifier les domaines d'intervention prioritaire.

Activité	Actions à considérer	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparer, réviser et analyser les états financiers:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un état de la performance financière (compte de résultat)</li> <li>✓ Un état de la situation financière (bilan)</li> <li>✓ Un tableau des flux de trésorerie</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie peuvent aider à identifier les problèmes à temps pour que des mesures correctives soient prises</li> <li><input type="checkbox"/> Calculer les ratios clés à partir des états financiers, tels que le fonds de roulement et le taux de rotation des stocks/de l'inventaire</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparer et examiner les prévisions de flux de trésorerie à 3, 6 et 12 mois en utilisant le meilleur scénario, le scénario attendu et le pire scénario</li> <li>➤ Améliorer la position de liquidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour régulièrement les prévisions de flux de trésorerie pour refléter les événements réels et surveiller les positions de trésorerie en cours</li> <li><input type="checkbox"/> Anticiper les déficits de trésorerie futurs, par exemple, quelles dépenses pourraient être réduites, telles que les déplacements et le marketing, quelles opérations peuvent être temporairement suspendues</li> <li><input type="checkbox"/> Estimer le temps restant avant que les flux de trésorerie futurs deviennent négatifs</li> <li><input type="checkbox"/> Envisager des mesures pour augmenter les liquidités entrant dans l'entreprise, par exemple en se concentrant davantage sur les gammes de produits/services qui continuent de bien se vendre</li> <li><input type="checkbox"/> Accéder à des sources de financement externes (comme une facilité de caisse)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer si les activités sont éligibles à une subvention ou à une aide du gouvernement liée à la COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se renseigner sur les aides/subventions/prêts disponibles et les conditions d'éligibilité</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entreprendre une analyse de d'impact avec des changements d'hypothèses pour préparer des prévisions</li> </ul>	<p>Envisager:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Si les ventes baissent encore, par exemple de 15 ou 20%</li> <li><input type="checkbox"/> L'impact de la perte d'un client majeur</li> <li><input type="checkbox"/> Si un fournisseur majeur n'est pas en mesure de livrer</li> </ul>	

Activité	Actions à considérer	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Combien de temps l'entreprise pourrait-elle subir ces pertes?</li> <li><input type="checkbox"/> Les meilleurs et les pires scénarios pour les positions opérationnelles et financières au cours des 3, 6 ou 12 prochains mois</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner les éléments du fonds de roulement, y compris: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soldes stock/inventaire</li> <li>✓ Disponibilités en banque</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Une baisse des ventes peut signifier que la valeur du stock doit être dépréciée, ou annulée si elle est obsolète</li> <li><input type="checkbox"/> Recycler, trouver un nouveau débouché ou éliminer les stocks/inventaires anciens/à rotation lente</li> <li><input type="checkbox"/> Explorer la possibilité de vendre/solder dans des conditions spéciales, afin de réduire les pertes projetées sur les stocks</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner les politiques d'achat pour éviter les dépenses excessives en stock/inventaire</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner le solde du grand livre des comptes clients débiteurs</li> <li>➤ Examiner les commandes à terme et les conditions de paiement client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifier les clients avec des encours importants et effectuer un suivi - des plans de paiement pourraient être négociés, par exemple des prélèvements automatiques pour rembourser les anciens soldes (et en collecter de nouveaux)</li> <li><input type="checkbox"/> Facturer immédiatement une fois le service ou le produit livré</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner les commandes à terme pour planifier tout besoin à court terme d'augmenter ou de diminuer l'encours clients, par exemple, les clients augmentent-ils ou annulent-ils les commandes et, dans l'affirmative, quel est le risque de crédit ?</li> <li><input type="checkbox"/> Tenir compte des vérifications de solvabilité et des limites pour les clients nouveaux/existants</li> <li><input type="checkbox"/> De nouveaux processus pourraient être créés pour permettre des paiements en ligne</li> <li><input type="checkbox"/> Envisager l'affacturage pour libérer des disponibilités immédiates</li> </ul>	

Activité	Actions à considérer	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revoir la valorisation boursière de certains actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Faire appel à un expert en valorisation, si nécessaire</li> <li><input type="checkbox"/> Déterminer quels actifs pourraient être vendus pour lever des liquidités</li> <li><input type="checkbox"/> Reconsidérer ou retarder des dépenses ou investissements de valeurs importantes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner le solde du grand livre des comptes fournisseurs créditeurs</li> <li>➤ Examiner les contrats ou les conditions de paiement des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Explorer les options pour différer ou renégocier les dates de paiement, par exemple des versements moindres, des rabais de paiement, des délais de paiement rallongés</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner la façon dont les marchandises sont fournies, par exemple en renégociant des clauses d'exclusivité</li> <li><input type="checkbox"/> Chercher des fournisseurs alternatifs pour les articles sensibles</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner les contrats pour comprendre les obligations contractuelles et voir si, en raison des circonstances, les commandes peuvent être modifiées en fonction des besoins (par exemple, annulées, réduites ou augmentées)</li> <li><input type="checkbox"/> Se renseigner sur les reports de paiement possibles (à négocier ou imposés par les régulateurs)</li> <li><input type="checkbox"/> Enquêter sur les clauses des contrats relatives aux cas de force majeure</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner les prêts bancaires, les locations, les cartes de crédit ou tout autre financement: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vérifier les calendriers de remboursement et les besoins de liquidité</li> <li>✓ Vérifier la conformité des clauses restrictives</li> </ul> </li> <li>➤ Examiner les engagements financiers, tels que les locations de bureaux et de matériel</li> <li>➤ Vérifier quels actifs servent de garantie, pour quel prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comprendre les besoins pour respecter les obligations à court terme</li> <li><input type="checkbox"/> Explorer les options pour rechercher des financements externes ou renégocier les paiements des prêts (ou leur taux d'intérêt) et rechercher des possibilités de restructuration de la dette</li> <li><input type="checkbox"/> Avertir immédiatement la banque si l'entreprise enfreint une clause restrictive (ou prévoit de le faire à court terme)</li> <li><input type="checkbox"/> Discuter des conditions de location et des options de paiement du loyer avec le propriétaire</li> <li><input type="checkbox"/> Envisager des options de rupture de bail</li> <li><input type="checkbox"/> Négocier une réduction sur les locations de bureaux et de matériel</li> </ul>	

## La sphère de la gestion stratégique

Il est important de revoir la stratégie, le plan et les procédures, surtout s'il y a eu des changements importants.

Activité	Actions à considérer	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer la santé et la sécurité du personnel</li> <li>➤ Autoriser le travail à distance lorsque cela est possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Envisager le travail à distance, y compris les impacts et les changements liés aux systèmes et aux processus</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir du matériel informatique au personnel qui peut travailler à domicile</li> <li><input type="checkbox"/> Accorder au personnel de la flexibilité et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir au personnel un équipement de protection individuelle si nécessaire</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer les attentes en matière de productivité et de disponibilité, par ex. horaires de travail alternatifs et déplacements en toute sécurité</li> <li><input type="checkbox"/> Faire preuve d'empathie envers les problèmes des employés, par exemple en modifiant les règles sur les vacances et les congés maladie</li> <li><input type="checkbox"/> Préparer les lieux de travail selon les consignes d'anti-contamination et s'assurer qu'ils sont soigneusement nettoyés et désinfectés</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de leadership et communiquer clairement auprès du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Prévoir des messages fréquents et préférer la vitesse à la perfection - augmenter les points de contact pour évoquer avec vous des sujets non liés au travail, par exemple organiser des événements sociaux virtuels en ligne</li> <li><input type="checkbox"/> Chercher des moyens de maintenir le moral, la productivité et l'engagement</li> <li><input type="checkbox"/> Inspirer la créativité, l'innovation et la prise de décision à tous les niveaux</li> <li><input type="checkbox"/> Instaurer la confiance, soutenir le personnel et comprendre les préoccupations émotionnelles et l'importance du bien-être personnel</li> <li><input type="checkbox"/> Être transparent sur les futurs plans opérationnels</li> <li><input type="checkbox"/> Demander au personnel des idées sur la façon dont l'entreprise peut survivre et prospérer</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner les exigences réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vérifier les prolongations des délais de production des documents financiers et fiscaux</li> </ul>	

Activity	Actions to Consider	Comments
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Chercher s'il est avantageux de rendre ces documents en avance - par exemple, une remise anticipée peut donner un accès plus rapide à une aide du gouvernement et/ou à un remboursement</li> <li><input type="checkbox"/> Tenir compte de toute nouvelle exigence en période de COVID-19, comme l'interdiction des rassemblements</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre à jour le plan stratégique</li> <li>➤ Entreprendre une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Élaborer ou mettre à jour immédiatement des plans de continuité des activités et mesurer l'exposition aux risques – tenir compte du fait qu'il s'agit d'une crise sans précédent</li> <li><input type="checkbox"/> Déterminer les produits ou services qui sont essentiels au flux de trésorerie continu et doivent être préservés</li> <li><input type="checkbox"/> Se concentrer sur les services/produits les plus demandés - en maximisant le volume et la rentabilité</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner si les ressources doivent être réaffectées pour amplifier certaines activités ou si du personnel contractuel ou temporaire est nécessaire</li> <li><input type="checkbox"/> Examiner les options et explorer la possibilité de s'orienter vers de nouvelles opportunités de revenus ou vers des marchés alternatifs - réfléchir à la manière de répondre aux différents besoins et demandes dus au changement de comportement des clients</li> <li><input type="checkbox"/> Explorer de nouvelles façons de mener les activités et de fournir des produits/services aux clients</li> <li><input type="checkbox"/> Centraliser la prise de décision avec le personnel clé</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre des changements structurels et considérer les effets à long terme - cela n'aura pas seulement un impact aujourd'hui, mais aussi demain et plus tard - déterminer quelles étapes de transition sont nécessaires pour exercer dans le cadre de la « la nouvelle future normalité »</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir ou augmenter la visibilité en ligne de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les clients étant à la maison et effectuant leurs achats en ligne, envisager de créer ou d'augmenter sa visibilité en ligne pour atteindre ces clients, par exemple via un site Web direct et des réseaux sociaux</li> <li><input type="checkbox"/> Pour les ventes en ligne, réfléchir à la meilleure façon de livrer le produit ou les services aux clients</li> </ul>	

Activity	Actions to Consider	Comments
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rester proche des clients – de la façon dont l'entreprise répond dépendront la fidélité à long terme et le risque de réputation ternie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Prioriser le contact avec les clients, par exemple, communiquer régulièrement avec les clients clés sur les opérations et les services qui sont toujours disponibles</li> <li><input type="checkbox"/> Tenir compte des offres aux clients qui contribuent à maintenir la relation commerciale sans être perçues comme opportunistes</li> <li><input type="checkbox"/> Privilégier le lien client en ligne si possible</li> <li><input type="checkbox"/> Utiliser une variété de moyens de communication - e-mail, vidéo, médias sociaux, etc., mais ne pas négliger le contact téléphonique direct pour garder une touche personnalisée</li> <li><input type="checkbox"/> Tirer parti des systèmes et des données de gestion de la relation client (CRM) existants</li> <li><input type="checkbox"/> Réfléchir à la façon de maintenir les services offerts aux clients, mais de manière différente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir, mettre à jour/réviser le « Manuel de procédures »” : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revoir le droit du personnel à dépenser de l'argent</li> <li>✓ Prendre en compte le risque de fraude</li> <li>✓ Informer et éduquer le personnel sur vos priorités</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examiner les contrôles internes appropriés pour protéger les actifs, y compris: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ approbation préalable des transactions</li> <li>✓ niveau d'autorisation pour tous les paiements, acceptation des contrats fournisseur/client</li> <li>✓ renégociation des conditions (paiement, livraison etc.)</li> <li>✓ accès à la sécurité du système en ligne</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Étant donné la possibilité de risque accru de fraude, discuter avec le personnel des mesures de prévention et déterminer si les procédures sont bien suivies</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examiner et mettre à jour les systèmes informatiques, y compris: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les licences nécessaires pour utiliser les logiciels sont-elles à jour ?</li> <li>✓ Les capacités numériques sont améliorées et les protocoles de cyber sécurité activés</li> <li>✓ Les sauvegardes sont effectuées fréquemment, hors site</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Si possible, investir davantage dans la cyber sécurité</li> <li><input type="checkbox"/> Être conscient de la montée de la cybercriminalité et des courriels frauduleux - bien réfléchir avant de partager les données privées de l'entreprise</li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que les versions à jour du logiciel sont utilisées, qu'il n'y a pas de copies non autorisées et que le nombre de licences est suffisant pour couvrir le nombre d'utilisateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Tester la bande passante, l'infrastructure VPN, les mesures de protections propres à la sécurité et aux données en période de pointe</li> <li><input type="checkbox"/> Vérifier si le personnel sait comment restaurer les sauvegardes et son travail</li> </ul>	

Activity	Actions to Consider	Comments
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les besoins de formation du personnel sont satisfaits</li> <li>✓ La documentation du plan de reprise après sinistre a été vue par tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organiser une formation sur les outils et les réunions en ligne</li> <li><input type="checkbox"/> Désigner un « champion » pour chaque produit logiciel afin d'améliorer le transfert interne de connaissances pratiques</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Passer en revue la couverture d'assurance de l'entreprise, y compris: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Type de risques couverts</li> <li>✓ Montant de la couverture en place</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vérifier si l'assurance couvre l'interruption de l'activité, les pertes financières, l'insolvabilité, l'assurance-vie, la perte d'exploitation, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rechercher des moyens de réduire les coûts dans l'entreprise. Envisager: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le personnel nécessaire</li> <li>✓ L'utilisation d'eau, d'électricité, de gaz, d'essence/diesel</li> <li>✓ De passer par des fournisseurs locaux si possible</li> <li>✓ L'élimination des étapes ou processus improductifs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examiner le niveau du personnel et des postes nécessaires pour maintenir les opérations essentielles ; envisager des licenciements, une rémunération réduite, moins d'heures de travail, explorer les options de congé sans solde</li> <li><input type="checkbox"/> Réduire les dividendes des actionnaires</li> <li><input type="checkbox"/> Identifier les opportunités de réduire les coûts, par exemple réduire les déplacements et les divertissements</li> </ul>	



## Ressources COVID-19 du réseau de l'IFAC

Chargée de rassembler les connaissances, l'IFAC a développé une [page Web](#) dédiée à la COVID-19 avec les ressources essentielles, les guides et les conseils de nos organisations comptables professionnelles (OAP) et d'autres parties prenantes.

Les domaines thématiques comprennent l'audit, les rapports financiers, la continuité des activités et la gestion des crises, ainsi que le bien-être professionnel et personnel.

Notre objectif est d'aider les organisations et les individus à faire preuve d'agilité pour s'adapter, innover et gérer cette situation en évolution rapide.

## Knowledge Gateway

Visitez la plateforme [IFAC Knowledge Gateway](#) pour trouver des articles, vidéos et ressources pertinents ayant un impact sur la profession comptable dans le monde et inscrivez-vous pour recevoir *The Latest*, un bulletin bimensuel qui résume le contenu ajouté toutes les deux semaines.

L'IFAC, avec ses organisations membres, sert l'intérêt public en améliorant la pertinence, la réputation et la valeur de la profession comptable mondiale. Les trois objectifs stratégiques de l'IFAC sont les suivants:

- Contribuer et promouvoir l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de normes internationales de haute qualité ;
- Préparer une profession prête pour l'avenir ; et
- S'exprimer en tant que voix de la profession mondiale.

Pour plus d'informations, veuillez envoyer un e-mail à [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org).

Les exposés-sondages, les documents de consultation et les autres publications de l'IFAC sont publiés par l'IFAC, qui possède le copyright.

L'IFAC décline toute responsabilité en cas de perte causée à toute personne qui agit ou s'abstient d'agir en se fiant aux informations contenues dans cette publication, que cette perte soit due à une négligence ou autre.

Le logo IFAC, « International Federation of Accountants » (Fédération internationale des comptables) et « IFAC » sont des marques déposées et des marques de services de l'IFAC aux États-Unis et dans d'autres pays.

Copyright © 2020 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Une autorisation écrite de l'IFAC est requise pour reproduire, stocker ou transmettre ce document, ou pour toute autre utilisation similaire. Contactez [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

ISBN: 978-1-60815-443-2

Ce document «*Check liste relative à la continuité des entreprises. Comment survivre et prospérer après la Covid 19*», publié par la Fédération internationale des comptables en mai 2020 en anglais, a été traduit en français par la FIDEF – Fédération Internationale des Experts Comptables Francophones - en mai 2020 avec l'autorisation de l'IFAC. Le texte référence de toutes les publications de l'IFAC est celui publié par l'IFAC en anglais. L'IFAC n'assume aucune responsabilité pour l'exactitude et l'exhaustivité de la traduction ou pour les actions qui pourraient en découler.

Texte en anglais de «*Small business continuity checklist. How to survive and thrive post Covid 19*» © 2020 par l'IFAC. Tous droits réservés.

Texte en français de «*Check liste relative à la continuité des entreprise. Comment survivre et prospérer après la Covid 19* » © 2020 par l'IFAC. Tous droits réservés.

Titre original: Small business continuity checklist. How to survive and thrive post Covid 19

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
+1 (212) 286-9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)



 [@IFAC\\_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP)

 [IFAC SMP Community](https://www.linkedin.com/company/ifac-smp-community/)

 [International Federation of Accountants](https://www.facebook.com/InternationalFederationofAccountants/)