

The background of the entire page is a photograph of a city street. In the foreground, a crosswalk with white stripes is visible on a dark asphalt road. Several people are walking across the street, some in motion blur. In the background, there are tall, modern buildings with many windows. The sky is a clear, pale blue.

mccarthy
tetrault

Continuer à opérer : nouvelles réalités, nouvelles possibilités

Un guide pour les chefs d'entreprises

mccarthy
tetrault



Le présent document ne contient que des renseignements généraux et n'est pas destiné à fournir des conseils juridiques. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'une de nos personnes-ressources.



Table des matières

Introduction	4
Phase un : Le « Grand confinement »	5
Types de programmes d'aide d'urgence	5
Défis spécifiques au Canada	8
Opportunités à travers les défis	9
Phase deux : « Post-confinement, pré-vaccinale »	
– Entrée dans l'économie de la chaise vide	11
Réponse du gouvernement – Quelques questions clés	11
Réouverture lente de l'économie	15
Opportunités à travers les défis	20
Phase trois : « L'ère post-vaccinale »	21
L'histoire de la dette	21
Opportunités à travers les défis : prévision des tendances commerciales et juridiques	22
Nouveaux défis et opportunités futures	27
À notre sujet	29

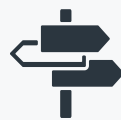
Introduction

Le nouveau coronavirus a débuté comme une crise de santé publique, mais est rapidement devenu une crise socio-économique sans précédent, touchant notre vie de tous les jours et les entreprises de toutes les industries et tous les secteurs de l'économie.

À l'avenir, nous nous attendons à ressentir les effets de la pandémie durant trois phases distinctes, chacune avec ses propres défis mais aussi avec un potentiel d'opportunités :



Pendant le **Grand confinement**, nous avons assisté à un gel global et soudain de l'économie. Le gouvernement a essayé de mettre de l'argent entre les mains des individus et des entreprises rapidement. Nous avons assisté à une grave perturbation de la chaîne d'approvisionnement en raison d'une paralysie mondiale de la production. Le secteur des services a été particulièrement touché. Les systèmes de santé mondiaux continuent d'être mis à l'épreuve.



Tandis que les provinces assouplissent prudemment les restrictions dans la **période Postconfinement, pré-vaccinale**, le rôle du gouvernement fédéral dans l'économie évoluera à mesure qu'il s'efforcera de soutenir et de revigorer les secteurs critiques. Nous pourrions même assister à une vacillation entre les phases de Grand confinement et de Post-confinement, pré-vaccinale, si des résurgences du coronavirus refont surface alors que les mesures de restrictions sont en train d'être levées.



Enfin, **après la mise au point d'un vaccin ou d'un traitement efficace** (dans la mesure où ce vaccin ou ce traitement est accessible à tous), les entreprises canadiennes continueront à ressentir les effets persistants de la crise dans le nouveau paysage économique. Les répercussions postpandémiques amplifieront les faiblesses du monde pré-pandémique.

Au Canada, la priorité pour faire face à cette crise a été et sera de faire en sorte que les gens se sentent en sécurité : en sécurité pour retourner au travail, participer dans leur communauté et reprendre les activités auxquelles ils s'adonnaient avant le confinement. Nous avons beaucoup de chance de vivre dans un pays qui dispose de programmes sociaux solides et d'un système de santé relativement robuste.

Avec la sécurité des Canadiens qui continue d'être une priorité, la stabilisation de l'économie demeure l'autre grande priorité des décideurs politiques lorsqu'ils examinent les mesures qu'ils peuvent prendre dans l'immédiat pour faire face aux effets de la pandémie ou pour les atténuer.

Alors que nous entrerons dans chacune des trois phases de l'impact économique de la pandémie, les entreprises chercheront à adapter leurs politiques, leurs opérations et peut-être même leurs modèles d'affaires. Les gens vont travailler différemment et utiliser les espaces différemment. Les voyages d'affaires devront être repensés, mais la mondialisation pourrait même s'accélérer avec l'adaptation de nouvelles technologies. Par la force des choses, les innovations technologiques et la migration en ligne d'un plus grand nombre d'aspects de notre vie vont s'accélérer.

Dans ce document, nous mettons en lumière les principaux enjeux de ce nouveau paysage économique. En tant que votre conseiller juridique de confiance, McCarthy Tétrault est là pour vous guider à travers ces complexités et défis.

Phase un : Le « Grand confinement »

Comme la COVID-19 s'est répandue rapidement, le « Grand confinement » décrit bien l'état de l'économie au Canada et à travers le monde¹. Nous avons suivi des directives de quarantaine strictes pour tenter de contrôler la propagation du virus. Lorsque les dangers reliés à la COVID-19 sont devenus évidents, les divers paliers de gouvernements canadiens ont agi rapidement pour mettre en place la quarantaine et pour préserver l'économie par des transferts d'argent rapides et des programmes d'urgence. Des services essentiels limités tels que les épiceries, les pharmacies et les projets d'infrastructures critiques sont restés ouverts. À mesure que l'année 2020 avance, nous constatons une tentative d'expansion des entreprises autorisées à ouvrir dans certaines provinces (avec des restrictions onéreuses dans certains cas) alors que beaucoup sont restées fermées ou ont autrement opéré de manière très limitée.

BUREAUCRATIE ET RAPIDITÉ

« Les gouvernements ne sont pas conçus pour travailler rapidement de manière assez délibérée et c'est, en fait, une bonne chose. Pourquoi? Ils prennent des décisions de grande envergure qui ont des conséquences à long terme sur nos vies. C'est pourquoi nous voulons que les gouvernements soient délibérés, qu'ils réfléchissent aux conséquences, qu'ils mesurent, qu'ils consultent. Mais dans le cas présent, tout le monde est pas mal d'accord que la rapidité est plus importante que la bureaucratie et il est admis que les gouvernements peuvent prendre des décisions et proposer des programmes, faire des erreurs, devoir les modifier en cours de route, ce qui s'est effectivement produit en raison de l'urgence et de l'importance d'atteindre les gens et de les aider dans un moment de crise. »

– Jean Charest, associé, McCarthy Tétrault et ancien premier ministre du Québec



Types de programmes d'aide d'urgence



1

Employés individuels

Objectif : sécurité et survie immédiate

MONNAIE HÉLICOPTÈRE
SUBVENTIONS SALARIALES



2

Entreprises

Objectif : capacité immédiate de continuer à fonctionner

FINANCEMENT/ACCÈS AU CRÉDIT
SUBVENTIONS SALARIALES
ALLÈGEMENT DES LOYERS



3

Économie générale

Objectif : soutenir la liquidité, éviter l'inflation

ASSOUPPLISSEMENT QUANTITATIF
TAUX D'INTÉRÊT



LES DÉFIS SPÉCIFIQUES AU CANADA: Dette des ménages et système fédéral



“ L’idée était que les prestations d’intervention d’urgence devaient d’abord augmenter, car 5,7 millions des 19 millions de travailleurs au Canada ne sont pas en réalité liés à des employeurs². »

– Bill Morneau, *ministre des Finances*

Des programmes d’aide d’urgence ont été et continuent d’être mis de l’avant. Ils sont conçus dans l’unique but d’assurer la survie des entreprises et des individus. Leur objectif économique est la préservation afin de mitiger la tâche plus difficile de la reconstruction ultérieure. Nous anticipons que des mesures spécifiques à certaines industries suivront, comme dans le cas de l’allègement aux loyers à travers l’Aide d’urgence du Canada pour le loyer commercial³. Les mises à jour apportées aux mesures suite à des annonces peuvent être consultées via notre « [Document de suivi des mesures d’allègement économique](#) ».

LES CINQ MEILLEURS CONSEILS POUR OBTENIR UNE AIDE ÉCONOMIQUE

- 1. Critères d’admissibilité :** L’admissibilité au programme peut être complexe. Il est essentiel d’accorder une attention particulière aux critères d’admissibilité de chaque programme afin d’éviter d’être induit en erreur par des incohérences. Par exemple, l’expression « petites et moyennes entreprises » varie selon les gouvernements et les programmes. Vous pourrez également être surpris que certains programmes sont accessibles à votre entreprise alors que vous pensiez ne pas y avoir droit.
- 2. Disponibilité du programme :** Toutes bonnes choses ont une fin, n’est-ce pas? Soyez très attentifs à la disponibilité des programmes et leurs délais. Si certaines échéances ont été prolongées, d’autres ont pris fin. Comme les annonces sont publiées avant l’ouverture des processus d’application au programme, beaucoup d’informations deviennent rapidement dépassées ou inexactes.
- 3. Sources fiables :** Les pages gouvernementales des programmes sont les sources les plus fréquemment mises à jour. De plus, le [Centre de relance COVID-19](#) de McCarthy Tétrault contient des informations pertinentes, détaillées et accessibles sur des programmes spécifiques.
- 4. Réduction des risques :** Une aide financière publique aussi importante est rarement accordée sans conditions. Assurez-vous de comprendre pleinement les obligations auxquelles vous vous engagez et mettez en place des systèmes pour les respecter à la lettre. Vous éviterez ainsi par la suite d’éventuelles mesures réglementaires, notamment des amendes et des recouvrements.
- 5. Réputation de l’entreprise :** Les entreprises devraient être conscientes de comment les parties prenantes, incluant les employés et le public en général, percevront leurs actions lorsqu’elles auront recours aux programmes d’aide. Des tests de résistance sont nécessaires pour analyser ce à quoi l’aide reçue sera utilisée et comment cela profitera à la fois aux parties prenantes et à la société canadienne en général, en plus de respecter les objectifs recherchés par le programme. Ceci aidera à éviter des effets négatifs sur la réputation et des litiges potentiels ultérieurement.

Nous avons surveillé de manière proactive les programmes d'aide, les critères d'admissibilité et ce qu'il faut aux organisations pour se conformer. Nos outils internes nous aident à identifier efficacement les programmes les plus appropriés pour votre organisation et toutes les restrictions applicables. Nos conseillers stratégiques ont également une expérience approfondie sur comment naviguer à travers les défis à relever pour accéder à ces types d'aide, pour les mettre en place efficacement, ainsi que dans les interactions avec les gouvernements. Si vous n'êtes pas certains des programmes disponibles ou si vous souhaitez obtenir des informations plus détaillées sur chaque programme et savoir qui appeler, nous vous invitons à consulter notre Suivi des mesures d'aide économique en cliquant [ici](#).

1. PROGRAMMES POUR LES PARTICULIERS CANADIENS

Le gouvernement fédéral a injecté et continue d'injecter de « **la monnaie hélicoptère** » - un terme utilisé pour décrire de grandes sommes d'argent nouveau pour stimuler l'économie, généralement distribuées directement aux particuliers. L'Agence du revenu du Canada a traité plus de 8 millions de demandes uniques de particuliers pour la prestation canadienne d'urgence (« PCU »)⁴, le programme de soutien du revenu qui fournit aux Canadiens admissibles 2 000 \$/mois⁵. Le grand besoin de ce programme démontre l'énorme bouleversement que la crise a engendré sur l'économie et son impact sur la vie des gens.



CONSIDÉREZ...

Est-ce que la PCU sera réellement temporaire? Ou bien, tout comme comme d'autres programmes d'urgence similaires, créera-t-elle une occasion de discuter du revenu minimum de base pour tous les Canadiens?

2. PROGRAMMES POUR LES ENTREPRISES

Les gouvernements à tous les paliers essaient de **maintenir les entreprises canadiennes à flot** en les soutenant et en leur accordant des prêts. La diversité des entreprises touchées représente un immense défi pour les gouvernements qui créent des programmes d'aide. Les programmes disponibles pour aider les entreprises à accéder au crédit comprennent⁶ :

- > **Subvention salariale d'urgence du Canada**
- > Programme de crédit aux entreprises
- > Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes
- > **Crédit d'urgence pour les grands employeurs**
- > L'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial
- > Fonds d'aide et de relance régionale⁷

Vous pouvez trouver plus d'informations sur tous ces programmes sur notre page d'information dédiée à la COVID-19 - [Mesures d'aide économique annoncées à ce jour](#).





Considération essentielle : Ces fonds sont assortis de « conditions »

Alors que le gouvernement fédéral s'est concentré sur la distribution rapide d'argent, il est clair qu'une aide financière aussi importante sera soumise à des conditions strictes⁸. Par exemple, les **fonds destinés aux grandes entreprises** seront assortis de conditions visant à décourager les rachats d'actions importants et les rémunérations excessives des dirigeants. En outre, les employeurs bénéficiaires de subventions salariales peuvent être rendus publics. Les entreprises ayant reçu de l'aide dans le cadre de certains programmes **seront requises de publier des rapports de divulgation de l'information liée aux émissions**, incluant de l'information sur la façon dont leurs opérations futures appuieront le développement durable. En tant que dirigeant et décideur d'entreprise, vous devez être extrêmement prudent et conscient de votre responsabilité quant à l'usage des fonds reçus. Vous devriez vous assurer que tous les fonds reçus dans le cadre de ces programmes d'urgence font l'objet d'un suivi diligent et que vous êtes effectivement admissibles aux fonds afin qu'ils ne soient pas récupérés ultérieurement.

3. MESURES POUR L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE

La théorie monétaire moderne a été le moteur de la politique monétaire des banques centrales du monde entier, y compris au Canada. Pour soutenir les dépenses du gouvernement, la Banque du Canada a répondu à la crise par des mesures d'assouplissement quantitatif sans précédent, en achetant des obligations d'État

pour 5 milliards de dollars par semaine⁹. En avril, la Banque du Canada a annoncé qu'elle commencerait également à acheter des obligations de sociétés, à concurrence de 10 milliards de dollars en obligations garanties et non garanties de premier rang¹⁰. Cette mesure sans précédent, associée à des dépenses publiques élevées, pourrait mener à un « jour du jugement » au final.

THÉORIE MODERNE DE LA MONNAIE

« Si vous êtes un pays souverain ayant sa propre banque centrale, vous pouvez emprunter autant d'argent que vous le souhaitez tant que vous avez assez d'argent pour assurer le service de la dette. Et si vous avez assez d'argent pour payer les intérêts de la dette sur une base annuelle, vous êtes ok (en théorie). »

– Jean Charest

Défis spécifiques au Canada

Deux éléments importants poseront des défis à la relance au Canada :

1. Les niveaux d'endettement des ménages canadiens atteignent des sommets

Nos niveaux d'endettement des ménages sont parmi les plus élevés au monde¹¹. Après la crise de 2008, les résidents américains et britanniques ont réduit leur endettement, tandis que les résidents canadiens ont plutôt investi dans leurs hypothèques, en particulier sur les marchés immobiliers en surchauffe comme ceux de Toronto et de Vancouver¹². Ceci laisse peu de marge de manœuvre financière en période de crise : un chèque de paie manqué ou la fermeture d'une entreprise peuvent signifier une incapacité de payer son prêt hypothécaire. Ceci a obligé le gouvernement à prendre des mesures immédiates et à mettre de côté les dépenses de consommation discrétionnaires nécessaires pour réinjecter de l'argent dans l'économie.

Les taux d'intérêts sont à des niveaux historiquement bas, de nombreuses entreprises canadiennes sont donc fortement endettées¹³. Ceci envoie un message fort de la part de la Banque du Canada au marché : les banques feront le nécessaire pour maintenir les marchés en mouvement et remettre des liquidités sur le marché.





2. Le rôle du gouvernement fédéral est de coordonner et de financer les efforts des provinces et des territoires

Alors que le gouvernement fédéral coordonne de nombreux programmes de prestations d'urgence et transfère de l'argent, les gouvernements provinciaux sont les chefs d'orchestre au quotidien dans l'économie canadienne. Les provinces sont responsables du système de la santé, des établissements de soins de longue durée, des écoles, des routes, de la sécurité publique et de la plupart des autres infrastructures publiques. Les fonctionnaires provinciaux – en particulier les responsables de la santé publique – ont été chargés de décider quand et comment l'économie va redémarrer. À la sortie de la crise, les gouvernements provinciaux continueront à supporter le fardeau du financement important des salaires dans les écoles et les hôpitaux.

« Pour illustrer davantage ce fait, un pourcentage substantiel du budget provincial est consacré aux salaires (médecins, infirmières, travailleurs de la santé, enseignants, travailleurs pour le Ministère des Transports), alors que dans le budget fédéral, seule une petite partie est consacrée aux salaires. »

– Jean Charest

Opportunités à travers des défis

L'évaluation et l'atténuation au niveau des entreprises n'ont jamais été aussi importantes, car les changements économiques et comportementaux ont un impact sur les entreprises d'une manière nouvelle et irréversible



Continuité des activités

Stabilisation de la chaîne d'approvisionnement
Allègement des contrats
Structurer et évaluer la croissance
Accès au crédit
Technologie et cybersécurité



Opportunités pour les parties prenantes

Soutien du gouvernement
Aide économique
Santé et sécurité des employés

Les entreprises ont été confrontées à des défis uniques et sans précédent, mais aussi à des opportunités d'évaluer leurs activités présentes et déterminer si elles peuvent fonctionner plus efficacement, stabiliser leurs activités pour assurer leur viabilité à long terme à la lumière des changements mondiaux et même croître :

- **Stabilisation de la chaîne d'approvisionnement:** La crise a posé de sérieux défis à la **chaîne d'approvisionnement** de presque toutes les industries. Les entreprises transfrontalières ont subi des retards critiques aux frontières. Bien que cela pose des défis immédiats, c'est aussi l'occasion de travailler

« Il faut désormais regarder derrière ces projets et se demander s'ils seront prêts à démarrer; ces sous-traitants vont-ils pouvoir passer à la vitesse supérieure ou ont-ils quitté? »

- Wayne Wouters, conseiller en planification stratégique et en politique, McCarthy Tétrault et ancien greffier du Conseil privé du Canada

avec vos conseillers juridiques de confiance pour **examiner et évaluer de manière globale l'ensemble de votre chaîne d'approvisionnement**, identifier les points potentiellement faibles et élaborer un plan de stabilité à long terme.

– **Allègement des contrats et responsabilités :**

Des litiges complexes et difficiles à résoudre apparaissent eu égard aux clauses de « force majeure » dans les contrats commerciaux et du droit des assurances. Ceci inclut les pertes d'exploitation liées à la COVID-19, qui ont un impact à la fois sur la continuité des activités et la survie économique des entreprises touchées.

Il est essentiel de bien comprendre vos droits et responsabilités, ainsi que les solutions commerciales concrètes.

– **Structurer et évaluer la croissance :**

En examinant les tendances du marché et en parlant avec les clients, nous nous attendons à ce que les difficultés en matière d'activités d'investissement s'accroissent. Vous pourriez vous retrouver face à un scénario de **transaction difficile et complexe**, soit en raison de considérations relatives à la restructuration de votre propre entreprise pour éviter les rachats ou en raison de l'évaluation des possibilités d'investissement dans un domaine en difficulté. Travailler avec des conseillers expérimentés vous aidera à **naviguer avec succès à travers les défis nuancés des réorganisations et des transactions en difficulté.**

– **Accès au crédit :** Accéder aux programmes gouvernementaux pour augmenter le crédit disponible pour votre entreprise, ce qui a permis aux entreprises de survivre et de s'adapter aux changements de leur modèle d'affaires et du climat de consommation pendant cette période volatile. Consultez notre suivi actualisé des **mesures d'urgence.**

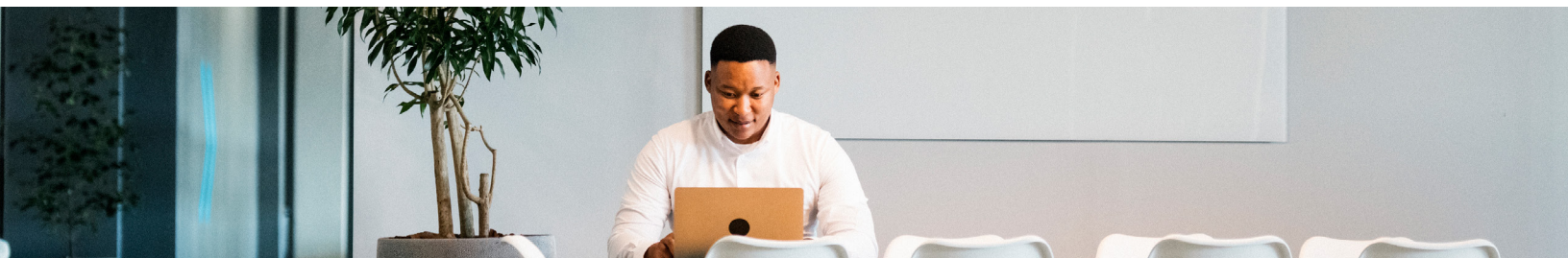
- **Technologie et cybersécurité :** Pendant le Grand confinement, nous avons vu à quel point la technologie est devenue critique. Nous avons déjà constaté une croissance considérable des entreprises qui opèrent de manière numérique ou de celles qui soutiennent l'économie numérique (en pensant à des entreprises comme Zoom dont le nombre d'abonnés a énormément augmenté, à la popularité fulgurante de la livraison en épicerie et aux entreprises déjà établies dans ce domaine, comme Amazon). Les entreprises, en particulier, devraient envisager de mettre en place des mesures d'atténuation des risques à long terme en matière de cybersécurité, car leurs activités vont vraisemblablement encore plus dépendre de la technologie, de l'emploi virtuel et des services après la pandémie.



AMPLIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE CYBERSÉCURITÉ

Nous travaillons maintenant virtuellement à une échelle que nous ne pensions pas atteindre avant de nombreuses années, ce qui génère des préoccupations au sujet des attaques et une vulnérabilité accrue. Il est essentiel que toutes les entreprises ayant des travailleurs à distance et une présence en ligne soient dotées de protections adéquates pour faire face à ces nouveaux risques.

Il est essentiel de connaître quelle est l'information qu'on possède, qui l'utilise, où elle est stockée et quels sont les protocoles de sécurité en place pour à la fois protéger cette information et pour contenir tout incident potentiel. **Les systèmes d'IA avancés comme Relativity** permettent d'identifier et de catégoriser efficacement l'information pour soutenir un programme de gouvernance de l'information solide. Pour plus d'informations au regard de « Relativity », cliquez [ici](#).

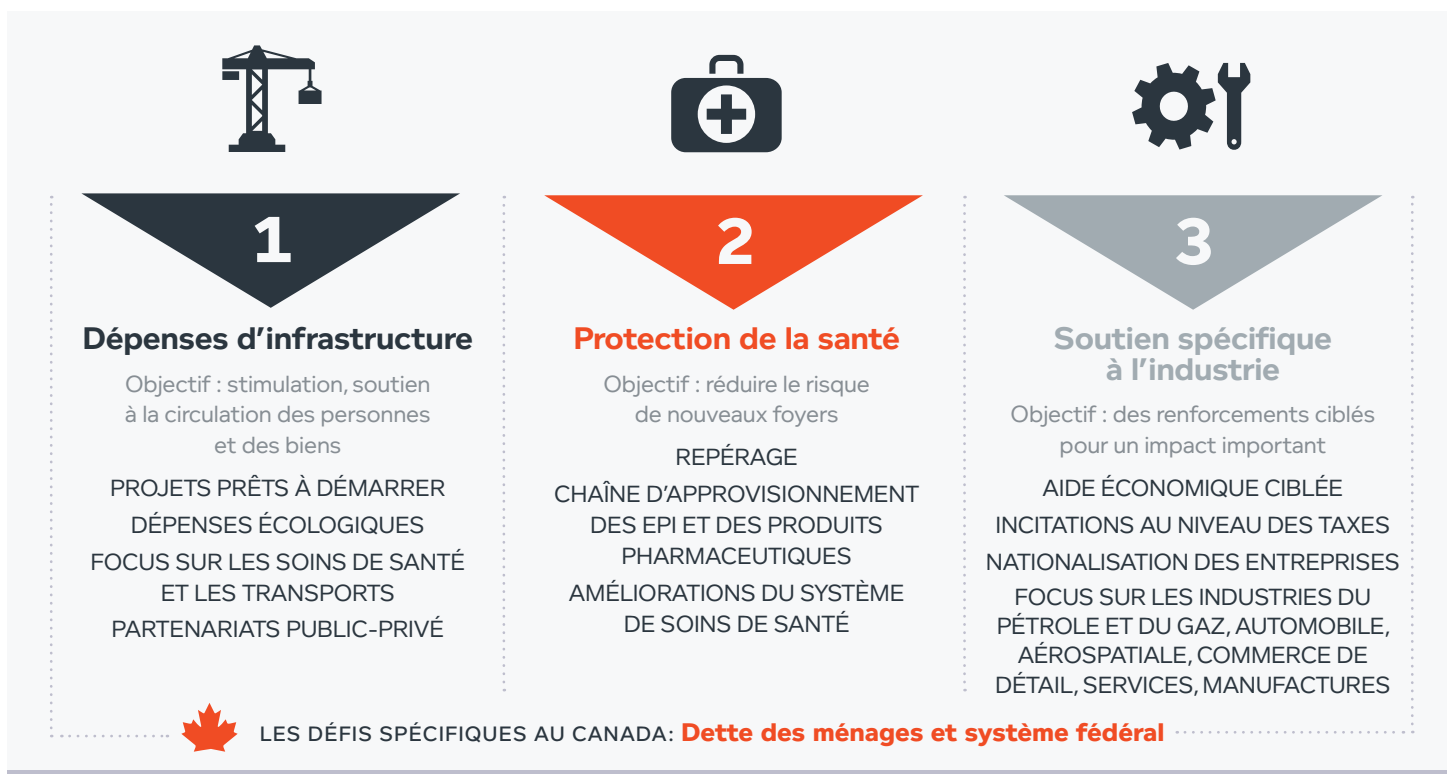




Phase deux : « Post-confinement, pré-vaccinale » – Entrée dans l'économie de la chaise vide

La survie aux stimuli : Alors que certaines provinces commencent à assouplir les restrictions sur les activités, l'économie canadienne est en transition vers cette deuxième phase. Avec la pression pour revitaliser l'économie, les gouvernements rouvrent l'économie même si aucun vaccin ou traitement n'est encore disponible. Cela met encore plus de pression sur les entreprises d'avoir leurs propres établissements afin de protéger les employés et les clients, et augmente le risque d'une nouvelle fermeture ou d'une série de fermetures de l'économie.

Phase deux – La survie aux stimuli



Réponse du gouvernement en phase deux – Quelques questions clés

Alors que les programmes gouvernementaux passent de la survie à la relance, sur quoi se concentreront les investissements futurs? Ces programmes pourront-ils également stimuler la confiance et les dépenses des consommateurs?

Il est à prévoir que de nombreux investissements spécifiques à l'industrie seront réalisés. Nous avons mis en évidence ci-dessous quelques domaines dans lesquels les dépenses seront probablement concentrées.

DES DÉPENSES D'INFRASTRUCTURE AXÉES SUR LA DURABILITÉ

Le gouvernement fédéral investira dans des projets d'infrastructure à travers le pays avec jusqu'à 180 \$ de milliards en fonds d'infrastructure non dépensés qui ont été approuvés avant la crise. Le gouvernement fédéral a indiqué qu'il cherchait à investir dans des « projets prêts à démarrer » et des « projets porteurs » qui peuvent créer des emplois rapidement¹⁴. C'est une occasion unique pour les gouvernements et les entreprises de se concentrer sur les dépenses écologiques accélérant la transition vers une économie plus durable. On peut toutefois s'interroger sur la rapidité avec laquelle les gouvernements, quel que soit leur palier, seront en mesure de dépenser de manière significative les fonds destinés aux infrastructures, étant donné les délais importants requis entre la conception d'un projet et le début de construction de celui-ci.

Prenant en considération la pression fiscale de la crise, ils pourraient être plus disposés à entreprendre des initiatives de développement de l'infrastructure alternatives et créatives en partenariat avec le secteur privé, telles que les initiatives qui relèvent du mandat actuel de la Banque de l'infrastructure du Canada, des partenariats public-privé et la monétisation des biens publics. Les gouvernements peuvent également être plus réceptifs à l'idée d'autoriser des frais d'utilisation et des péages à payer pour le coût du développement, de l'entretien et de l'exploitation des infrastructures publiques. Des conseillers juridiques ayant de l'expérience avec ce genre de transactions seront d'une aide incontournable pour les secteurs public et privé afin de guider avec succès les projets naissants jusqu'à leur mise en œuvre.



Les universités et autres établissements d'enseignement seront un type d'exemple d'investissement dans les infrastructures. Des modalités alternatives d'éducation virtuelle doivent être envisagées, tout en réaménageant les espaces pour assurer la sécurité des étudiants et maintenir la qualité de leur institution.

Les actifs d'infrastructures existants peuvent devenir plus attrayants pour les investisseurs intéressés par des rendements à long terme relativement sûrs et stables.

« Beaucoup de gens parlent de raccourcir la chaîne d'approvisionnement pour le matériel médical et pour les médicaments. Devrions-nous envisager ce genre de possibilités au Canada? »

– Wayne Wouters

PROTECTION DE LA SANTÉ AVEC UN EXAMEN APPROFONDI DES LACUNES DU SYSTÈME

Comment nos hôpitaux et nos établissements de soins de longue durée se sont-ils comportés pendant la crise? Comment les gens ont-ils réagi aux perturbations? Avons-nous eu suffisamment de travailleurs? Sont-ils suffisamment bien payés? Sont-ils formés pour ce type d'urgence? Et la question récurrente en approvisionnement : **comment la fourniture d'équipements de protection individuelle a-t-elle tenu le coup?**

Nous devrions nous attendre à ce que le gouvernement vérifie comment le système de santé a fonctionné et qu'il envisage un approvisionnement durable et garanti en équipements et fournitures de protection et de soins médicaux pour les situations d'urgence futures. Les produits de santé constitueront un domaine d'investissement important. Les centres de soins de longue durée ont été au centre de la crise. Le nombre élevé de décès dans ces centres, combiné à la demande d'aide du gouvernement à l'armée, a dévoilé les défis opérationnels qui nous attendent. Il y aura un intérêt à réformer ces centres et à considérer des solutions innovantes quant aux soins promulgués et aux modèles financiers de ceux-ci.



Réponse du gouvernement aux insuffisances de la chaîne d'approvisionnement

- La pandémie a mis en lumière les faiblesses des chaînes d'approvisionnement mondiales.
- Des inquiétudes surgissent lorsque nous sommes trop dépendants d'un seul fournisseur, ou trop dépendants d'un seul pays comme la Chine. Nous devons envisager des mesures pour assurer la sécurité d'une telle chaîne d'approvisionnement, en particulier si vous exercez des activités dans des domaines comme l'industrie automobile ou aérospatiale : deux secteurs très importants pour le Canada.
- Notre gouvernement voudra que les entreprises se penchent sur les questions de redondance, de proximité, de sûreté et de sécurité de leurs approvisionnements.
- Un **examen global de votre stratégie de chaîne d'approvisionnement** pour répondre à ces préoccupations peut également offrir des opportunités, en réduisant les coûts et en augmentant la fiabilité.

À QUOI POUVONS-NOUS NOUS ATTENDRE EN TERMES DE VOLUME DE DÉPENSES PUBLIQUES?

Un soutien et une stimulation gouvernementale propre à chaque secteur

Pour la toute première fois, nous sommes confrontés à une récession qui a débuté dans le secteur des services. Des transformations majeures quant au rôle du gouvernement face à l'économie caractériseront cette phase de reprise.

Les pertes d'emploi dans le secteur des services touchent les femmes de manière disproportionnée¹⁵. Toutefois, l'avantage accessoire du confinement serait que le travail à domicile et les conditions de travail flexibles pourraient être déstigmatisés, ce qui pourrait aussi permettre des options de carrière plus souples pour ceux dont les situations de vie pourraient bénéficier de cette flexibilité, comme les parents de jeunes enfants. La normalisation du télétravail continue à créer une dynamique au niveau des rôles dans les foyers.

Les entreprises jugées « essentielles » ont été moins touchées financièrement que les entreprises « non essentielles » – certaines ayant même des défis quant à l'augmentation de la demande pendant la crise.

Ceci est également vrai pour les entreprises qui sont capables d'être agiles et de transférer des services ou des produits vers une plateforme numérique ou une autre méthode de livraison alternative. **Les entreprises**

en démarrage dans le domaine technologique qui apportent des solutions créatives aux problèmes causés par la crise en sont un autre exemple.

Dans un avenir rapproché, il est peu probable que les dépenses de consommation reviennent aux niveaux précédant la crise. Les consommateurs à fort endettement ne dépenseront pas aussi librement qu'ils le faisaient avant la COVID-19. En Chine, les premiers signes indiquent que les consommateurs ne sont pas disposés à se séparer de leur revenu discrétionnaire¹⁶. Les consommateurs canadiens adopteront probablement des comportements de dépenses semblables. Par contre, **certains types de consommateurs semblent disposés à dépenser durant la crise**. Des détaillants de biens de luxe ont vu des valeurs de marché positives¹⁷.

Par le fait de ces incertitudes, les entreprises dans le secteur des services et autres secteurs concernés pourraient continuer à avoir besoin de l'aide gouvernementale. Dans certaines industries, les gouvernements pourraient prendre des participations dans les entreprises, plutôt que de leur offrir de simples transferts de fonds. Le gouvernement devra prendre des décisions clés quant à la manière dont ces secteurs sont structurés et financés. Pendant cette phase, les gouvernements agiront plus lentement étant aux prises avec la recherche de solutions pour stimuler l'économie jusqu'à ce qu'un vaccin soit mis au point.

- Le secteur des services est très diversifié – il suffit de penser à la grande variété de magasins dans un centre commercial. Comment le gouvernement peut-il aider tout le monde?



- Il sera difficile pour les gouvernements de stimuler toutes les entreprises – certaines entreprises **seront perdues**, tandis que d'autres auront simplement adapté leur modèle d'affaires et **déplacé leur flux de revenus**.
 - La seule façon pour le gouvernement d'aider ces petits détaillants dont les revenus sont réellement perdus est de leur accorder un financement direct et de leur permettre de reprendre leurs activités.

Perte versus revenus reportés : Pensez à une visite chez le coiffeur manquée – le client ira après la réouverture, mais le rendez-vous manqué restera simplement une perte de revenus. D'autres achats sont véritablement décalés, comme le report de l'achat d'un nouveau véhicule pendant quelques mois.

- Les entreprises plus grandes et mieux établies auront davantage accès aux lignes de crédit et services bancaires.
- L'incertitude économique entraînera fort probablement un remboursement de dettes de la part des consommateurs plutôt qu'une augmentation de leurs habitudes de dépenses. Les versements du gouvernement aux particuliers risquent de ne pas se traduire par une augmentation des dépenses pour stimuler l'économie.

DE QUELLE FAÇON DOIT-ON S'ATTENDRE À CE QUE LE GOUVERNEMENT SOUTIENNE D'AUTRES SECTEURS PLUS IMPORTANTS?

Les initiatives du gouvernement fourniront un soutien et une protection à plus long terme :

L'écart entre les entreprises disposant de liquidités et celles qui n'en ont pas créera une augmentation des possibilités de rachat¹⁸. Alors que des opportunités d'achat existeront, le gouvernement fédéral surveillera les investissements étrangers, en particulier dans les entreprises liées à la santé publique ou impliquées dans

la fourniture de biens et de services essentiels, afin de se prémunir contre une influence étrangère trop importante¹⁹. Le gouvernement fédéral a également indiqué qu'une surveillance accrue sera appliquée aux investissements réalisés par des entreprises d'État étrangères ou des investisseurs travaillant sous l'influence ou la direction d'un gouvernement étranger²⁰. C'est une tendance qui se dessine à l'échelle mondiale. Par exemple, l'Union européenne a agi pour empêcher les entreprises européennes d'être contrôlées par des entreprises d'État étrangères ou des fonds souverains, après l'annonce que le fonds saoudien avait fait l'acquisition de participations dans quatre grandes compagnies pétrolières européennes²¹. De nombreux pays développés ont décidé de renforcer les règles relatives aux investissements étrangers afin d'éviter de perdre des fleurons nationaux qui sont stratégiques pour l'économie de leur pays.

LES FONDS DE PENSION DU CANADA - L'ENVERS DE LA MÉDAILLE

Les dix plus grands fonds de pension du Canada comptent parmi les plus importants investisseurs en infrastructures au monde. Ils seront bien placés pour profiter de nouvelles opportunités d'achat, même s'ils peuvent faire face à une surveillance accrue de la part des gouvernements étrangers en raison du renforcement des restrictions sur les investissements étrangers.

Nous voyons un exemple de sociétés nationales importantes dans **l'industrie aérienne**, alors que les gouvernements du monde entier renflouent leurs grandes compagnies aériennes. Ce sauvetage peut prendre la forme d'une prise de participation (nationalisation d'un certain nombre de compagnies et de secteurs) afin de remettre les compagnies sur pied suffisamment longtemps pour les privatiser, comme ce fut le cas pour General Motors dans la récession de 2008-2009. Il reste à voir comment et si cela se fera au Canada.

Pour l'industrie du pétrole et du gaz, le défi immédiat concerne les liquidités. Avec l'apparition de la COVID-19 et la fermeture des économies mondiales, la demande de pétrole et de gaz a chuté de façon spectaculaire au moment où ces matières premières étaient déjà confrontées à un défi d'offre excédentaire. Cela a entraîné une chute massive des prix des matières premières, des réductions des dépenses en capital et un arrêt de la production, ce qui a accentué la pression sur la capacité d'emprunt et les facilités de crédit dont dispose l'industrie.

Ces dernières semaines, nous avons assisté à une légère remontée des prix des matières premières en raison d'une réduction plus importante de l'offre, soutenue par le groupe de pays de l'OPEP+, et d'une baisse de l'offre en provenance d'autres pays en raison de l'arrêt de la production. La reprise pour le pétrole et le gaz devrait être lente et régulière, mais plusieurs variables sont en jeu, ce qui rend le tout très difficile à prévoir, comme une deuxième vague d'infections à la COVID-19, le taux de reprise de la demande, le soutien continu en réduction de l'offre par l'OPEP+ et la reprise économique mondiale. Alors que nous continuons sur la voie de la reprise, il y aura certainement des opportunités d'achat pour ceux qui peuvent avoir accès au capital ainsi qu'une consolidation continue au sein de l'industrie.

La phase deux entraîne une réouverture lente de l'économie

Les gouvernements élaborent et modifient des plans pour rouvrir l'économie de manière sûre et efficace en vue d'un retour à une certaine normalité. **À quoi pouvons-nous nous attendre?**

- Les plans de réouverture de l'économie seront assortis de nombreuses réserves; ce n'est pas aussi simple que de rouvrir les portes des entreprises.
- Les réouvertures comportent des risques, particulièrement en matière de santé et de sécurité alors que le gouvernement et les entreprises s'efforcent de réduire le risque d'une « deuxième vague » de transmission communautaire sur les lieux de travail.

LE RÔLE DES BANQUES PENDANT LA COVID-19

Les institutions financières canadiennes jouent un rôle central pour soutenir l'économie face à la crise sanitaire et financière causée par la COVID-19.

« Comme tous les secteurs, le secteur bancaire n'aura probablement pas d'autre choix que de s'adapter à une nouvelle réalité une fois la COVID-19 passée. La collaboration virtuelle continuera de s'accélérer grâce à l'utilisation de technologies innovantes qui se révèlent extrêmement efficaces en cette période difficile, ce qui pourrait entraîner un changement radical dans la manière dont le personnel des banques a traditionnellement déchargé ses responsabilités au travail. Les nouvelles technologies ont permis une connectivité meilleure et plus facile à travers les organisations et écosystèmes, ouvrant la porte à des gains en efficacité, en productivité et en économies de coûts, réduisant potentiellement l'empreinte immobilière et les déplacements. Ces innovations peuvent également accroître le désir d'expérimenter et accélérer les partenariats entre les institutions traditionnelles et fintech. »

- Lucie Tedesco, avocate conseil, McCarthy Tétrault et ancienne commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada

L'ACFC détient un nouveau cadre de surveillance et une nouvelle équipe de mise en œuvre. Elle a également augmenté son effectif de surveillance, reçu de nouveaux pouvoirs d'exécution et administrera un ensemble désormais plus complet de règles de conduite sur le marché auxquelles les institutions financières devront se conformer.²²

Pour plus de détails fournis par Lucie sur les récentes modifications à la réglementation financière, voir :

[How the FCAC responds to COVID-19, FSRA issues new guidance for mortgage-based investments disrupted by COVID-19 et Federal Financial Consumer Protection Framework Article Series and Related Insights](#) [seulement en anglais]



QUESTIONS À SE POSER AVANT LA RÉOUVERTURE

Quelle est votre responsabilité juridique à l'égard de vos employés et des tiers dans votre établissement? Comment cela diffère-t-il dans les diverses juridictions où vous avez des employés ou des clients?

1. Est-ce le bon moment pour ramener les gens sur le lieu de travail?
2. Comment allez-vous garantir la sécurité de vos travailleurs et des autres parties impliquées et comment allez-vous assurer votre équipe de ces mesures?
3. Comment pouvez-vous reconfigurer et repenser l'environnement de travail pour améliorer la santé et la sécurité ?
4. Quels sont les nouveaux protocoles, les changements de politique, les initiatives de formation et de communication nécessaires pour assurer le respect des règles de sécurité par et pour toutes les parties impliquées?
5. Quel équipement de protection individuelle devrez-vous vous procurer et comment le ferez-vous? Quelles options technologiques pourraient s'offrir à vous?
6. Comment allez-vous accommoder les employés qui ont besoin de mesures d'accommodement médicales ou familiales dans ce nouveau milieu de travail?

« Vous pouvez vous attendre à ce que cette économie de télétravail et numérique, ainsi que cet environnement de travail numérique nous suivent d'une manière que nous n'avons jamais connue auparavant. »

– Jean Charest

Voir notre [liste complète de considérations sur le retour au travail](#).

- Parmi d'autres considérations essentielles en matière de santé et de sécurité, la distanciation physique sera déterminante pour une réouverture efficace. Il n'existe pas de théorie claire quant aux critères rendant la distanciation physique efficace et les entreprises et leurs employés seront confrontés à de nombreux défis. Reconfiguration du lieu de travail? Équipements de protection individuelle? Espacement dans les ascenseurs? Protocoles d'assainissement et de nettoyage? Échelonnement des jours de travail? Consultation d'un expert médical avant la réouverture?
- Qu'il s'agisse de faciliter le télétravail, le commerce au détail en ligne ou les contacts avec la famille et nos proches, nous sommes désormais appelés à [nous servir de la technologie de nouvelles façons et plus souvent](#). L'utilisation accrue de la technologie a entraîné une vague d'activités cybercriminelles malveillantes, notamment des campagnes

d'hameçonnage, des attaques de rançongiciels ainsi que des attaques contre des infrastructures de technologie informatique critiques. Les entreprises et les particuliers doivent être conscients des cyber-menaces potentielles et des mesures de cyber-sécurité qu'ils peuvent mettre en place pour atténuer les cyberrisques qui se poursuivront pendant toutes les phases de la reprise et même au-delà de la pandémie.



Réfléchissez à la manière dont vous devriez protéger adéquatement votre lieu de travail contre ces menaces, alors que le lieu de travail inclut désormais le domicile. Nous abordons ici ces considérations de cybersécurité.

- Tant qu'un vaccin ou un traitement efficace n'aura pas été trouvé, la phase deux n'engendrera probablement pas un retour à la normale à travers le pays. Par conséquent, de nombreuses entreprises pourraient vivre le Canada en tant qu'« **économie de la chaise vide**²³ ». Elles devront se demander si, quand et comment elles pourront réintégrer leur main-d'œuvre au bureau.
- **Plus de modèles hybrides/de travail à domicile?**
Certaines organisations pourraient choisir de revoir leurs politiques de télétravail en place avant la crise afin d'accommoder les employés qui continuent d'avoir des obligations familiales ou qui préfèrent simplement travailler à domicile. Un plus grand nombre de lieux de travail pourraient adapter, à leur modèle de bureau, du télétravail rotatif ou basé sur le concept d'« hôtel ».
- **Des bureaux réduits ou réimaginés?** Il est possible que certaines compagnies n'occupent plus jamais la totalité de leur espace de bureau. Suivant une tendance pré-COVID, les organisations pourraient en être arrivées à la conclusion qu'elles peuvent réduire de manière significative l'empreinte de leurs bureaux. Il se peut également que les espaces de bureau traditionnels soient réimaginés, utilisés de manière plus créative, reconvertis et réaménagés.
- **Espaces de travail à faible densité souhaités?**
En contrepartie, les employés de retour au travail seront probablement préoccupés par le fait d'être assis à un bureau ou à un poste de travail récemment occupé par quelqu'un d'autre. En outre, le désir de maintenir un certain niveau de distanciation sociale renversera la tendance vers l'augmentation de la densité des bureaux. Même dans une économie de travail à domicile, la fatigue de la vidéo-conférence entraînera le désir de retourner à des réunions en personne, tant internes qu'avec des personnes provenant de l'externe. Cela nécessitera des salles de conférence et de réunion plus spacieuses. En bref, la diminution de la demande en espaces de bureau est tout sauf certaine.
- Au cours de la phase deux, **les avocats expérimentés dans le domaine de l'immobilier** seront indispensables aux propriétaires commerciaux, aux promoteurs, aux propriétaires, aux locataires et locataires, aux prêteurs et aux fournisseurs de capitaux afin de s'assurer qu'ils connaissent leurs droits et leurs obligations dans ces circonstances, et pour les aider à prévenir et mitiger les pertes potentielles tout en proposant des solutions créatives si les défis arrivent et au moment où ils arrivent.





LES SIX PRINCIPALES QUESTIONS QUE LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DEVRAIENT SE POSER :

1. Comment notre entreprise peut-elle continuer à fonctionner compte tenu des restrictions gouvernementales et de l'environnement juridique en évolution?
2. Quelle est notre situation financière et vers qui nous tourner pour obtenir de l'aide?
3. Comment pouvons-nous protéger au mieux la santé et la sécurité des employés, des clients et des autres personnes?
4. Quels sont nos principaux risques en matière de continuité des activités et dans quelle mesure notre chaîne d'approvisionnement est-elle assurée?
5. Qu'avons-nous fait de bien face à cette crise et où pouvons-nous nous améliorer?
6. Comment pouvons-nous adapter notre modèle d'affaires pour profiter de la technologie et de l'infrastructure en ligne?

Une discussion détaillée des responsabilités des administrateurs et autres considérations peut être trouvée ici.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LES TESTS DE DÉPISTAGE ET LE REPÉRAGE TOUT EN TENANT COMPTE DES ENJEUX RELATIFS À LA VIE PRIVÉE

Alors que les provinces cherchent à rouvrir leurs économies, **les capacités de dépistage** vont restreindre leurs décisions. « Au Canada, au début mai, environ 20 000 tests étaient effectués chaque jour pour déterminer si une personne avait ou non la COVID-19. La plupart des experts pensent qu'il faut un minimum de 60 000 par jour²⁴ ».

Question : Quel protocole de dépistage les employeurs peuvent-ils mettre en place avant d'autoriser les employés et les tiers à pénétrer sur le lieu de travail? Les employeurs peuvent-ils exiger des tests? Un contrôle de la température? Des questionnaires de dépistage? Le repérage des contacts? Que se passe-t-il si les employés refusent?

La repérage des contacts est un outil que certains gouvernements utilisent actuellement pour limiter la propagation de la COVID-19. Le repérage des contacts consiste à suivre les personnes qui ont été déclarées positives à la COVID-19, et celles avec qui elles ont été en contact, afin de repérer le trajet de la contagion et d'imposer des mesures de contrôle pour contenir la propagation du virus. Certains gouvernements exigent des applications obligatoires de repérage des

contacts pour tous les citoyens, tandis qu'au Canada, le gouvernement envisage des applications volontaires. Il est important de noter que les applications de repérage des contacts ne sont qu'un élément parmi tant d'autres qui peuvent contribuer au contrôle du virus. Pour une efficacité maximale et pour une utilisation parmi les populations les plus marginalisées et vulnérables, les technologies portables et l'IA doivent être intégrées en une plateforme viable. En outre, les préoccupations relatives à la protection de la vie privée devraient être d'une importance capitale.

Nous examinons les implications sur la vie privée des applications de repérage des contacts et ce que cela signifie pour vos données dans les épisodes 14 et 15 du podcast de McCarthy Tétrault « **Le droit aux temps de la COVID-19** ».

Question : Les employeurs devraient-ils utiliser des méthodes de repérage pour protéger leurs employés, compte tenu des enjeux relatifs à la vie privée, et si oui, quelles sont les meilleures méthodes?

- L'Alberta a développé l'application **ABTraceTogether** que les Albertains peuvent télécharger sur une base volontaire et qui utilisera la

technologie Bluetooth pour générer un journal des utilisateurs de l'application avec lesquels ils ont été en contact étroit.

- Le gouvernement fédéral ne s'est pas encore engagé à utiliser une technologie spécifique, bien qu'il soit à prévoir qu'il devrait bientôt approuver une seule technologie de repérage des contacts applicable au Canada. Apple et Google collaborent à un système de notification d'exposition et s'engagent à préserver la vie privée à travers cette collaboration²⁵.
- Vous pouvez écouter notre podcast sur le repérage des contacts et ses enjeux relatifs à l'emploi et la vie privée [ici](#).
- Pour en savoir plus sur les questions de cybersécurité et de respect de la vie privée, cliquez [ici](#).

Des préoccupations quant à la vie privée peuvent survenir en raison de l'utilisation de technologies de dépistage et repérage de la COVID-19. Les entreprises qui prévoient utiliser ces technologies devraient être conscientes des risques potentiels pour la vie privée.

La réouverture de l'économie nécessitera un plan de contrôle de la COVID-19 à multiples facettes qui devrait inclure une application de repérage des contacts, des technologies portables, l'IA et une stratégie d'adoption. Cela permettra d'atténuer la propagation du virus, ainsi que de prévoir et de projeter les futurs foyers de la COVID-19. Lorsqu'une solution technique est envisagée, il faut trouver un équilibre entre le droit à la vie privée et les obligations en matière de santé et de sécurité, et informer les utilisateurs et le grand public sur les mesures de protection qu'ils peuvent prendre.

Considérez...

Les entreprises qui prévoient adopter des technologies pour lutter contre la COVID-19 devraient considérer l'équilibre entre les enjeux de protection de la vie privée et de santé et sécurité.

MT>Ventures

UNE DIVISION DE MCCARTHY TÉTRAULT

« Les entreprises en démarrage vont jouer un rôle essentiel pour revitaliser notre économie pendant la pandémie. Notre avenir dépend du travail que nous faisons actuellement. »

- Aliya Ramji, co-fondatrice de MT>Ventures, une division de McCarthy Tétrault

MT>Ventures a été lancée au beau milieu de la pandémie COVID-19, une période où de nombreuses entreprises sont en difficulté - mais nous constatons une collaboration et une innovation accrues au sein de la communauté des entreprises en démarrage et de l'économie à la tâche qui se mobilisent pour répondre aux besoins émergents du marché canadien et servir le bien commun. [Pour en savoir plus sur MT>Ventures, cliquez ici.](#)



L'oscillation entre la phase deux et la phase un

Bien que nous soyons tous impatients de rouvrir et de relancer l'économie, les gouvernements devront trouver un équilibre entre le coût économique des mesures de confinement strictes et le risque pour la santé des personnes qui contractent le virus. Toutefois, une chose est claire : nous ne serons pas au bout de nos peines tant qu'un vaccin ou un traitement efficace

n'aura pas été mis au point. Malgré les efforts soutenus dans le monde entier, il est encore difficile d'anticiper quand un vaccin ou traitement efficace seront disponibles. Dans l'intervalle, l'économie rouvrira, on s'attendra à ce que les gens retournent au travail et que les dépenses des programmes gouvernementaux commencent à diminuer.

Phase deux : des opportunités à travers les défis

Les entreprises devront repenser leurs opérations dans cette nouvelle réalité. Alors que les gouvernements passent de l'étape de dépenses d'urgence à celle des programmes de relance, les incitations à de nouvelles technologies et l'innovation sont présentes.

 Changements influencés par le gouvernement	 Opportunités pour les parties prenantes
Dépenses d'infrastructure Réévaluer nos systèmes de santé Examen de la chaîne d'approvisionnement	Investissement dans de nouvelles infrastructures : vertes, sociales et en transport Retour au travail Santé et sécurité des employés

- **Les dépenses d'infrastructure** : Le gouvernement fédéral a annoncé que les projets de transport en commun, commerce et transport, les infrastructures vertes et sociales (incluant le logement abordable) et l'amélioration de la connectivité seront favorisés en termes d'investissement. Les entreprises dont la chaîne d'approvisionnement est prête à soutenir ces projets pourront potentiellement saisir des opportunités. [Veuillez voir ici les considérations clés pour les parties prenantes du projet.](#) [seulement en anglais]
- **Réévaluer nos systèmes de santé** : La pandémie a mis à rude épreuve nos systèmes de santé, ce qui a mis en évidence des faiblesses. Les gouvernements provinciaux investiront dans ce secteur afin de garantir la robustesse du système. Les fournisseurs d'EPI et de produits pharmaceutiques pourraient tirer profit de l'approvisionnement local, créant ainsi des opportunités pour les entreprises canadiennes dans ces secteurs.
- **Examen de la chaîne d'approvisionnement** : Les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement ont suscité de vives inquiétudes dans d'innombrables secteurs. Les gouvernements pourraient adopter des lignes directrices afin que les futures pandémies (ou crises similaires) n'aient pas un effet aussi néfaste sur certaines chaînes d'approvisionnement. C'est l'occasion idéale pour les entreprises d'évaluer de façon proactive et d'améliorer leurs chaînes d'approvisionnement.
- **Évaluer le lieu de travail** : Bien que cela puisse poser certains défis, les employeurs qui prennent le temps d'élaborer des politiques et des procédures appropriées constateront qu'il peut être avantageux de continuer à autoriser des modalités flexibles de travail :
 - Augmentation de la productivité : l'absence de trajets domicile-travail ou de distractions au bureau peut en fait aider les employés à travailler plus efficacement²⁶;
 - Les employés valorisent la flexibilité et la possibilité de passer plus de temps en famille, et sont devenus plus à l'aise avec cela²⁷ et
 - Diminution des coûts d'infrastructure pour les entreprises.



Phase trois : « L'ère post-vaccinale »

La phase finale aura lieu lorsqu'un vaccin concluant ou un traitement efficace seront développés et produits en quantité suffisante pour une inoculation mondiale. D'ici là, les gouvernements feront preuve de prudence en levant complètement les restrictions qui ont **changé notre mode de vie**. Malgré tous les efforts en cours, si un vaccin n'est pas disponible ou s'il est développé beaucoup plus tard que prévu, nous pourrions rester dans une forme hybride de la phase deux et de la phase trois, entre une réouverture prudente et une reprise. Une fois que la crise se sera calmée grâce à la disponibilité d'un vaccin ou d'un traitement efficace, un semblant de normalité pourra revenir, mais en réalité, nous reviendrons à une normale très différente.

L'histoire de la dette

- Nous serons confrontés à une augmentation de la dette résultant des programmes du gouvernement en lien avec les dépenses de survie.
- Les gouvernements voudront montrer un retour à la croissance, bien que nominal, résultant de la mise en œuvre de mesures économiques.
- De nouvelles augmentations dans les dépenses de programmes annuelles accéléreront ensuite cette croissance, créant un cercle vertueux par lequel la dette pourra être réduite.
- Toutefois, cela ne suffira probablement pas à lui seul - d'autres options seront probablement envisagées, notamment :
 - **Augmentations d'impôts** – un mélange d'augmentation de l'impôt sur le revenu, des taxes de vente, de l'impôt sur la fortune et d'un impôt sur les décès

pourrait être envisagé à l'avenir. L'imposition des services en ligne sera une priorité, tout comme les structures fiscales internationales.

- **Des mesures d'austérité** – des coupures dans les services non essentiels.
- **Des pratiques d'audit et d'évaluation plus rigoureuses** – le gouvernement poursuivra agressivement chaque dollar.
- Les crises ont tendance à accélérer les tendances économiques, ce qui signifie que les tendances émergentes d'avant la crise seront amplifiées. À long terme, le gouvernement continuera à être ancré dans certaines industries touchées par la crise. Les choix du gouvernement dicteront les gagnants et les perdants de la crise. Les entreprises peuvent s'attendre à ce que :

L'ère post-vaccinale pour les entreprises



- Le développement de larges bandes d’Internet à haute vitesse sera important afin de favoriser la croissance de l’économie numérique et de l’industrie du commerce électronique, qui vont continuer à prospérer.
 - Par exemple, les services d’épicerie en ligne existaient déjà, mais n’ont pas été adoptés à grande échelle. Ceux qui les ont adoptés en réponse à la pandémie intégreront ces services dans leur quotidien.
- Le transport deviendra une préoccupation plus significative pour les entreprises qui se concentreront davantage sur les questions liées aux chaînes d’approvisionnement.
- L’économie à la tâche et l’industrie du transport de marchandises continueront de croître.
- Les gouvernements considéreront la période post-pandémique comme une occasion de transition vers une économie plus verte et numérique.
- L’accent sera mis sur le développement des infrastructures publiques, surtout dans les domaines des soins de santé, des soins de longue durée, des télécommunications à haut débit, des transports, des logements abordables, des ressources hydriques, d’eaux usées et des énergies propres ainsi que pour les communautés autochtones.

ÉVALUATION DE LA DISPARITÉ ÉCONOMIQUE

Les populations vulnérables subissent un recul encore plus marqué sur le plan financier, en matière de logement, de soins de santé, d’éducation et sur le plan technologique, ce qui aura un impact sur la relance.

Les récentes manifestations dans le monde et ici, au Canada, ont mis en lumière le racisme systémique qui est bien ancré dans notre société et qui cible et marginalise les communautés noires, autochtones et autres communautés racisées. Parallèlement à la relance de l’économie suite à la pandémie, ces barrières devront être démantelées.

Il y aura sans doute une révision de programmes sociaux après cette pandémie²⁸. Les gouvernements pourraient les réviser pour les rendre plus résilients alors que nous nous attaquons à cette pandémie et que nous nous préparons à la prochaine pandémie, à un événement de changement climatique ou à une future perturbation mondiale.

Des opportunités à travers les défis : prévision des tendances commerciales et juridiques

Le retour à la normale après l’existence d’un vaccin signifie que certaines tendances observées pendant la pandémie s’estomperont, tandis que d’autres feront partie du paysage futur des entreprises.

 Tendances commerciales et juridiques	 Opportunités pour les parties prenantes
Intérêt pour les investissements étrangers Relance du secteur des services Préoccupations relatives à la vie privée Évolution des modèles d’affaires	Solidité des investissements des fonds de pension canadiens et les investisseurs nationaux qui s’intéressent aux entreprises canadiennes S’adapter aux nouvelles préférences des consommateurs, aux nouveaux services de livraisons et l’augmentation de leur confiance d’acheter en ligne et via les médias sociaux Améliorer la connaissance du respect de la vie privée dès la conception Repenser notre façon de travailler

INTÉRÊT POUR LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

- **Investissements étrangers** : les entreprises disposant de liquidités auront l'opportunité de procéder à des acquisitions importantes. Les entreprises d'État seront préparées à profiter des opportunités qui se présenteront dans le monde entier. Dans la plupart des pays développés, des décisions et des annonces ont été faites pour renforcer les règles relatives aux investissements directs étrangers et les rendre plus strictes.²⁹ Les gouvernements sont de plus en plus préoccupés par la perte de fleurons nationaux au profit d'investisseurs étrangers. Le Canada ne fait pas exception. Il a été annoncé, le 18 avril 2020, que **certains investissements étrangers feront l'objet d'une attention particulière**³⁰. Toutefois, les investisseurs étrangers qui recherchent des opportunités au Canada doivent savoir que le Canada a toujours été et restera un environnement accueillant pour les capitaux étrangers. Le Canada, comme tous les pays, sera vigilant quant à l'acquisition opportuniste d'industries stratégiques ayant un impact négatif. Nos conseillers stratégiques sont très bien placés pour aider les acquéreurs à faire face à ces sensibilités.
- **Les fonds canadiens investissant à l'étranger** : Inversement, les Canadiens chercheront des opportunités d'investissement dans le monde entier. Les grands régimes de retraite canadiens comptent parmi les plus importants investisseurs au monde³¹. Bien que leurs investissements puissent faire l'objet d'un examen plus minutieux qu'avant la COVID-19, ces fonds font désormais partie de l'image de marque du Canada et peuvent avoir un avantage sur les fonds souverains d'autres pays.



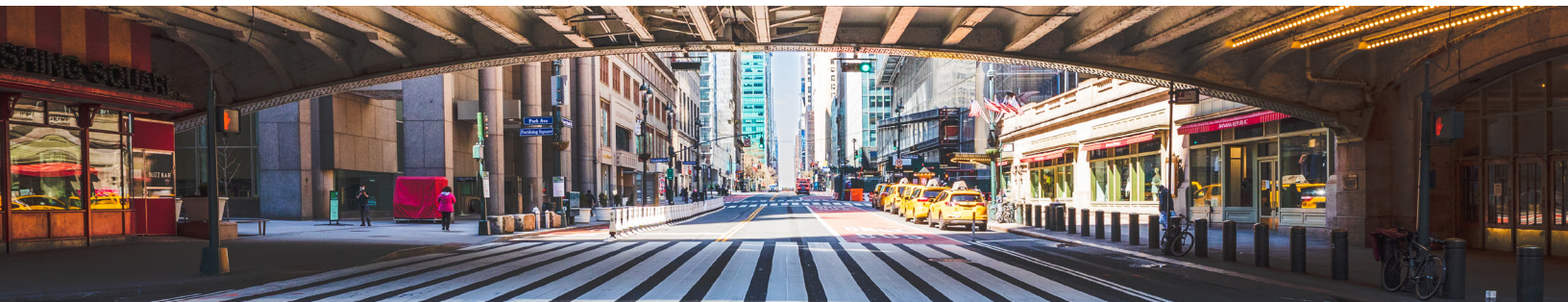
Des occasions pourraient se présenter aux investisseurs nationaux pour qu'ils examinent de plus près les opportunités dans le pays si les règles relatives aux investissements directs étrangers sont renforcées.

- **Les petites entreprises trouveront la relance particulièrement difficile.** Les entreprises plus grandes, qui ont généralement accès à des liquidités, des marges de crédit et des facilités bancaires seront beaucoup plus susceptibles de résister à la tempête. Ce déséquilibre se traduira inévitablement par une augmentation des activités de rachat.

RELANCE DU SECTEUR DES SERVICES

Différents éléments du secteur des services sont confrontés à des défis uniques – par exemple, comparez la réalité d'un fabricant de machines à laver (ou autres articles de fort gabarit) à un restaurant ayant un flux régulier de clients. Au cours de la crise, les consommateurs qui auraient autrement acheté une machine à laver ont probablement mis de côté un tel achat, mais vont ultimement procéder à l'acquisition quelques mois plus tard. En période de relance, cette demande existera toujours. Tous ces gens ont encore besoin d'une machine à laver. Comparez cela à un restaurant qui a manqué des mois d'activité. Même si les clients reviennent au restaurant, tous les revenus qui ont été perdus entre-temps ont tout simplement disparu.

Les dépenses de consommation vont changer. Nous verrons probablement une augmentation des taux d'épargne à la sortie de la crise, car l'incertitude et les effets économiques dévastateurs amèneront les gens à repenser leurs dépenses discrétionnaires.



Les entreprises qui font preuve de créativité pour trouver de nouvelles façons de présenter leurs produits aux consommateurs continueront à avoir des opportunités.



Depuis le début de la pandémie, nous avons constaté une transition vers l'achat en ligne et via les médias sociaux, une offre de services en ligne, le ramassage porte-à-porte et vers d'autres nouveaux modes de livraison de produits et de services. Ces nouveaux modes de livraison pourraient ainsi devenir permanents et gagner davantage en popularité.

Nous constaterons également une augmentation des services et des technologies numériques, car les consommateurs se sont adaptés à la crise et sont désormais confortables à recevoir en ligne des services qui étaient auparavant fournis en personne.

PRÉOCCUPATIONS RELATIVES À LA VIE PRIVÉE

- **L'utilisation accrue de la technologie** dans tous les spectres de notre vie va sans doute se poursuivre en attirant ainsi une attention particulière sur les lois relatives à la protection de la vie privée.
- **Les gouvernements seront plus présents dans nos vies**, mais ce sera probablement sur des aspects très précis. Par exemple, les applications de repérage sont conçues pour recueillir le moins d'informations possible afin d'atteindre l'objectif de protection de la vie privée. Il s'agit de créer une expertise en matière de protection de la vie privée dès la conception qui pourrait être reprise dans d'autres initiatives gouvernementales.
- **Opportunités** : les entreprises qui sont capables de gérer les questions de protection de la vie privée tout en protégeant la santé de leurs employés auront un facteur de différenciation essentiel pour attirer les meilleurs talents.

ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES

Avec tous les changements amenés par la pandémie – sur les lieux de travail, à domicile, dans l'expansion de la vente au détail en ligne, dans la refonte de nos chaînes d'approvisionnement – il y a une grande opportunité pour repenser la façon dont le travail est effectué et pour réévaluer votre modèle d'affaires existant. Voici quelques opportunités intéressantes à envisager :

- Utiliser de nouveaux types de technologie pour repenser la façon dont vos employés travaillent ensemble et dont vous interagissez avec les clients;
- Explorer l'automatisation pour réduire les coûts et
- Envisager les options de délocalisation : sur la base de nouveaux cadres réglementaires qui pourraient émerger de cette pandémie, la délocalisation peut être plus ou moins rentable.



Il est essentiel de ne pas négliger les implications que ces modifications auront en matière d'emploi, de cybersécurité et de fiscalité. Une planification solide des risques devrait être envisagée pour tenir compte des pandémies ou des crises sanitaires futures et pour tirer les leçons de ce qui a fonctionné dans l'environnement actuel.



LITIGES D'APRÈS-CRISE

La pandémie oblige de nombreux tribunaux à adopter des audiences virtuelles et les avocats s'adaptent rapidement à la « nouvelle normalité » de litige, notamment en organisant des interrogatoires préalables et des contre-interrogatoires virtuels. Le Commercial List de Toronto, par exemple, s'est rapidement adapté et sert de modèle aux tribunaux de tout le pays. Néanmoins, la pandémie pourrait entraîner un goulot d'étranglement lié aux litiges, car les procès reportés auront un effet en cascade sur le rôle de la Cour. Qui plus est, la pandémie elle-même donnera lieu à des litiges nouveaux et inédits dans tous les domaines du droit : vie privée, insolvabilité, contrats (force majeure, clauses de changements défavorables importants (material adverse changes clause), frustration), chaîne d'approvisionnement, emploi, négligence et valeurs mobilières. Le facteur temps est important pour certains de ces litiges. Nous nous attendons à ce que les gouvernements de tous les niveaux soient la cible de litiges à mesure que la portée et la durée des pouvoirs d'urgence seront mises à l'épreuve, surtout s'il y a une deuxième et une troisième vague.



Stratégies pour réduire le risque de litiges de votre entreprise

- 1.** Démontrez (et cultiver une image) comme quoi vous êtes une entreprise responsable qui fait de son mieux et se soucie véritablement des intérêts de ses employés et de ses partenaires d'affaires.
- 2.** Renseignez-vous sur vos obligations légales : obligations statutaires/contractuelles, directives et lignes directrices gouvernementales et évolution des normes du secteur.
- 3.** Recherchez, utilisez et documentez les conseils d'experts (par exemple, des experts de l'industrie, de la santé et de la sécurité et des experts en maladies infectieuses).
- 4.** N'ignorez pas les signes avant-coureurs.
- 5.** Pensez aux litiges potentiels et à la manière dont vous allez réagir avant qu'ils ne se produisent.
- 6.** Constituez à l'avance une équipe multidisciplinaire pour assurer une réponse cohérente et coordonnée (par exemple, gestion, opérations, relations publiques, relations gouvernementales, conseiller juridique interne et externe, expert en santé et sécurité au travail, assurance).
- 7.** Pensez aux assurances : où sont vos polices, ce qu'elles couvrent ou non, ce qui doit être fait pour préserver la couverture d'assurance, si les limites de couverture existantes sont suffisantes pour protéger la compagnie et les administrateurs/dirigeants, si le courtier d'assurance est à jour en ce qui concerne votre entreprise et vos opérations en évolution, et pensez attentivement aux renouvellements et aux changements de police potentiels.



Sources de risque de litige

- Les allégations relatives à la santé et à la sécurité au travail découlant d'une éventuelle exposition à la COVID-19 (par exemple, les refus de travail, les griefs, les plaintes statutaires)
- Les conflits de travail (par exemple, les licenciements déguisés, les griefs, les litiges relatifs aux droits de la personne)
- Les demandes d'indemnisation pour dommages corporels résultant de l'infection par la COVID-19 (par exemple, employés, consommateurs, clients)
- Les litiges contractuels avec les partenaires d'affaires (par exemple, l'incapacité de respecter les obligations de fourniture)
- Réclamations contre l'entreprise, les dirigeants et les administrateurs



Répondre à des litiges ou à des événements déclencheurs de litige

- Retenir immédiatement un avocat interne (et externe)
- Protéger le privilège avocat-client
- Contrôler les communications par courrier électronique
- Préserver les documents et les données
- Identifier les documents et les témoins clés
- Envisager de faire appel à un expert
- Assurer une réponse coordonnée et cohérente
- Envisager des procédures d'indemnisation alternatives
- Protéger la couverture d'assurance

CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX LITIGES ET AUX MESURES PROACTIVES

- La justice dans le système judiciaire public sera lente et fastidieuse alors que les tribunaux tenteront de rattraper le retard accumulé. Les prestataires de **modes privés de résolution de règlement de litiges**, tels les médiateurs et les arbitres, sont davantage disposés à intégrer des solutions technologiques pour résoudre les litiges rapidement et à moindre coût.
- Il existe une distinction importante entre les recours **d'auto-assistance qui peuvent avoir un effet immédiat**, mais qui seront jugés justes ou erronés à une date ultérieure (par exemple, non-respect des obligations en invoquant une clause de force majeure), et **les recours qui nécessitent l'intervention d'un tiers** et qui ne fourniront donc pas d'assistance maintenant lorsqu'elle est nécessaire, même s'il existe un droit légitime (par exemple, une action en justice contre un assureur pour perte d'exploitation qui peut prendre de deux à six ans).
- De nombreuses entreprises ne disposent pas présentement des fonds (ou de la certitude existentielle) nécessaires pour engager des poursuites judiciaires. Le fait de ne pas prendre de mesures pour protéger leurs droits maintenant peut compromettre la possibilité de faire des réclamations plus tard (par exemple, défaut de notification à temps à un assureur; défaut d'introduire une réclamation juridique dans le délai de prescription lorsqu'elles recommencent à courir). **Il est important que les entreprises n'ignorent pas ces questions.** Il existe des stratégies pour protéger ses droits de manière rentable et un bon conseiller juridique trouvera des moyens de travailler de manière créative autour du financement (par exemple, une entente de paiement alternative).



Notre équipe nationale est à votre disposition afin de vous aider à identifier les risques liés à la COVID-19 auxquels votre entreprise est confrontée et à développer des stratégies pratiques de réduction des risques. Notre approche pluridisciplinaire s'appuie sur une expertise de pointe dans les domaines de pratique pertinents et notre expertise en matière de droit de la santé et de recours collectifs est particulièrement précieuse pour les entreprises confrontées aux risques liés à la COVID-19.

Nouveaux défis et opportunités futures

Nous espérons que ceci vous a apporté des informations et des réflexions utiles pour vous et votre entreprise.

Nous avons mis en évidence les tendances, les risques et les principales considérations pour les entreprises canadiennes. Nous avons également posé un certain nombre de questions dont beaucoup n'ont pas encore de réponse. Le virus étant nouveau, les défis commerciaux et économiques auxquels nous sommes confrontés le sont tout autant.

Cependant, ce que nous savons, en travaillant avec des organisations de tous les secteurs essentiels à l'économie canadienne, à travers les booms, les crises économiques et les événements qui ont changé l'industrie, c'est que chaque défi s'accompagne d'une opportunité. Il est important d'adopter une vue d'ensemble et un plan de scénarios sur les différents résultats potentiels en gardant à l'esprit les défis et les opportunités commerciaux et juridiques potentiels ci-dessus pour permettre une réponse rapide.

L'opportunité ne se présente peut-être pas comme nous le pensions, mais elle sera là et nous aimerions vous aider à l'identifier. Si vous avez des questions ou si vous souhaitez discuter de l'un de ces sujets, nous vous invitons à contacter l'un des membres de notre équipe.

POUR TOUTE DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS, VEUILLEZ COMMUNIQUER AVEC :



Lara Nathans

Associée, groupe commerce
de détail et marchés des biens
de consommation
lnathans@mccarthy.ca
416-601-8470



Trevor Lawson

Associé, groupe du droit du travail
tlawson@mccarthy.ca
416-601-8227

RESPONSABLES ÉDITORIAUX :



Sarah Ferguson

Sociétaire, groupe du droit
des affaires
sferguson@mccarthy.ca
416-601-8023



Steve Marshall

Sociétaire, groupe du droit fiscal
smarshall@mccarthy.ca
403-260-3673

NOTES DE RÉFÉRENCES:

- 1
- 2 Comme déclaré lors de la conférence de presse du 15 mai 2020 (<https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2020/05/le-gouvernement-etend-la-subsidie-salariale-durgence-du-canada.html>). M. Morneau a fait des commentaires similaires au Sénat: https://sencanada.ca/Content/SEN/Chamber/431/Debates/pdf/019db_2020-04-11-e.pdf#page=9.
- Nommé ainsi par le FMI: **Le « Grand confinement » : pire récession économique depuis la Grande dépression.**
- 3 Voir l'annonce du Premier Ministre du 24 avril 2020 sur les partenariats avec les provinces et territoires pour accorder l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial aux petites entreprises : <https://pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2020/04/24/premier-ministre-annonce-des-partenariats-les-provinces-et-les> et l'annonce du Premier Ministre du 20 mai 2020 sur le début d'un programme visant à protéger les emplois et à aider les entreprises : <https://pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2020/05/20/premier-ministre-annonce-debut-dun-programme-visant-protéger-les>.
- 4 Le nombre total de demandeurs uniques au 4 juin 2020 était de 8,41 millions. Voir le nombre total le plus récent de demandes ici : <https://www.canada.ca/fr/services/prestations/ae/reclamations-rapport.html>.
- 5 Voir « Total des Prestations canadiennes d'urgence » Gouvernement du Canada (mis à jour le 4 juin 2020), en ligne : <https://www.canada.ca/en/services/benefits/ei/claims-report.html>.
- 6 Voir l'annonce, <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html>.
- 7 Fonds d'aide et de relance régionale, FedNor, en ligne : https://fednor.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/fra/h_fn04591.html.
- 8 Voir les conditions du Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE) dans le Feuillet d'information, en ligne: Corporation de développement des investissements du Canada, <https://www.cdev.gc.ca/fr/information/>.
- 9 Voir « Modalités des opérations d'achat de titres du gouvernement du Canada sur le marché secondaire » Avis de marché de la Banque du Canada (27 mars 2020), en ligne : https://www.banqueducanada.ca/2020/03/modalites-des-operations-dachat-de-titres-du-gouvernement-du-canada-sur-le-marche-secondaire/?_ga=2.140871984.302413498.1591914337-172275815.1591914337.
- 10 Voir « La Banque du Canada introduira un programme d'achat d'obligations de sociétés » Avis de marché de la Banque du Canada (15 avril 2020), en ligne : https://www.banqueducanada.ca/2020/04/banque-canada-introduira-programme-achat-obligations-societes/?_ga=2.39726183.554635170.1591915103-940872141.1591915103.
- 11 Voir Philip Cross, « Excessive debt leaves Canada vulnerable to global economic slowdown » publication de Macdonald-Laurier Institute (Janvier 2020) seulement en anglais, en ligne : https://macdonaldlaurier.ca/files/pdf/20200114_Excessive%20debt_Cross_COMMENTARY_FWeb.pdf?mc_cid=b9fcfe8c4&mc_eid=745a8cf65.
- 12 Voir « Le ratio d'endettement des ménages frôle un niveau record » (13 décembre 2018), Société canadienne d'hypothèques et de logement, en ligne : <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/housing-observer-online/2018-housing-observer/household-debt-income-ratio-near-record-high>.
- 13 Voir « Grow to get over our new debt mountain », publication de MacdonaldLaurier Institute (17 avril 2020) seulement en anglais, en ligne: <https://www.macdonaldlaurier.ca/grow-to-get-over-our-new-debt-mountain-jack-mintz-in-the-financial-post/>.
- 14 Bill Curry, «Ottawa seeks 'shovel-ready' projects for post shut-down stimulus plan » The Globe and Mail (15 avril 2020) seulement en anglais, en ligne: <https://www.theglobeandmail.com/politics/article-mckenna-seeking-shovel-ready-projects-for-post-shut-down-stimulus/>.
- 15 Voir « Holding up half the sky » (8 mai 2020) seulement en anglais, en ligne : <https://iwpr.org/wp-content/uploads/2020/05/Holding-Up-Half-the-Sky-Mothers-as-Breadwinners.pdf>.
- 16 Les premiers signes en provenance de Chine suggèrent que les consommateurs économiseront plus et dépenseront moins après COVID-19, même si les restrictions s'assouplissent : Jane Li, « How coronavirus is changing what Chinese consumers buy » World Economic Forum (15 avril 2018) seulement en anglais, en ligne : <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/china-economics-consumer-habits-spending-covid19-coronavirus/>; voir aussi Keith Bradsher, « China's Factories Are Back. Its Consumers Aren't. » New York Times (28 avril 2020) en anglais seulement, en ligne: <https://www.nytimes.com/2020/04/28/business/china-coronavirus-economy.html>.
- 17 « As Lockdowns Ease, Luxury Sees Record Valuation » Business of Fashion (4 juin 2020) seulement en anglais, en ligne: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/as-lockdowns-ease-luxury-sees-record-valuation>.
- 18 Voir Richard Harroch et al., « The Impact Of The Coronavirus Crisis On Mergers And Acquisitions » Forbes (17 avril 2020) seulement en anglais, en ligne : <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2020/04/17/impact-of-coronavirus-crisis-on-mergers-and-acquisitions/#1b83b847200a>.
- 19 Voir Investissement Canada, Énoncé de politique sur l'examen des investissements étrangers et la COVID-19 (18 avril 2020) en ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ica-lic.nsf/fra/lk81224.html>.
- 20 Idem.
- 21 Voir Pamela Barbaglia, John O'Donnell, Jan Strupczewski, « Exclusive: Europe nears crisis plan for public stakes in key companies – sources » Reuters Business News (13 mai 2020) seulement en anglais, en ligne : <https://ca.reuters.com/article/businessNews/idCAKBN22P2EM>.
- 22 Projet de loi C-86 – Nouveau cadre fédéral de protection des consommateurs de produits et de services financiers.
- 23 Voir Doug Alexander, Danielle Bochove et Paula Sambo, « Major Toronto businesses to keep staff home until September » BNN Bloomberg (29 mai 2020) seulement en anglais, en ligne : <http://www.bnnbloomberg.ca/toronto-mayor-urges-banks-to-keep-employees-home-until-september-1.1443065>.
- 24 Pour les chiffres actuels testés, voir « Maladie à coronavirus (COVID-19) : Mise à jour sur l'éclosion », Gouvernement du Canada, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/2019-nouveau-coronavirus.html>. La Dr Theresa Tam, administratrice en chef de la santé publique du Canada, a suggéré de viser 60 000 tests par jour : voir, par exemple, Brian Platt, « Canada could soon conduct 60,000 COVID-19 tests per day as provinces consider relaxing restrictions », National Post (23 avril 2020) seulement en anglais, en ligne : <https://nationalpost.com/news/canada-could-soon-conduct-60000-covid-19-tests-per-day-as-provinces-consider-relaxing-restrictions>.
- 25 Voir « Contact Tracing » par Apple (mis à jour en juin 2020), en ligne : <https://www.apple.com/covid19/contacttracing>.
- 26 Voir Tsedal Neeley, « 15 Questions About Remote Work, Answered », Harvard Business Review (16 mars 2020) seulement en anglais, en ligne: <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>.
- 27 Voir Prithwiraj (Raj) Choudhury , Barbara Z. Larson et Cirrus Foroughi « Is It Time to Let Employees Work from Anywhere? », Harvard Business Review (14 août 2019) seulement en anglais, en ligne: <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>.
- 28 Voir « A Long-Term Economic Recovery Agenda for Ontario » (13 mai 2020) seulement en anglais, en ligne: <https://on360.ca/poli>

[cy-papers/a-long-term-economic-recovery-agenda-for-ontario/](https://www.ic.gc.ca/eic/site/a-long-term-economic-recovery-agenda-for-ontario/).

- 29 Voir Investissement Canada, « Énoncé de politique sur l'examen des investissements étrangers et la COVID-19 » (18 avril 2020) en ligne: <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ica-lic.nsf/fra/lk81224.html>.
- 30 Voir Investissement Canada, « Énoncé de politique sur l'examen des investissements étrangers et la COVID-19 » (18 avril 2020) en ligne:

<https://www.ic.gc.ca/eic/site/ica-lic.nsf/fra/lk81224.html>.

- 31 Voir Guillaume Bédard-Pagé, Annick Demers, Eric Tuer et Miville Tremblay, « Large Canadian Public Pension Funds: A Financial System Perspective » Banque du Canada (juin 2016) seulement en anglais, en ligne : <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2016/06/fsr-june2016-bedard-page.pdf>.



VISITEZ NOTRE CENTRE D'INFORMATION SUR LA COVID-19:

<https://www.mccarthy.ca/fr>

SUIVEZ-NOUS SUR TWITTER :

@McCarthy_ca

À notre sujet

McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l. est un cabinet d'avocats canadien de premier plan qui offre des services complets et conseille des clients nationaux et internationaux sur des opérations et des litiges complexes de grande importance. Le cabinet possède des bureaux dans tous les principaux centres financiers du Canada, ainsi qu'à New York et à Londres. Son approche reposant sur des équipes sectorielles et ses nombreux domaines de pratique se traduisent par des résultats commerciaux exceptionnels pour ses clients.

« Ils sont l'un des rares cabinets à combiner expertise, sens des affaires et pragmatisme. »

– *Chambers Global*
Entrevue avec un client
(fusions et acquisitions)

VANCOUVER

Suite 2400, 745 Thurlow Street
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 0C5

CALGARY

Suite 4000, 421 7th Avenue SW
Calgary (Alberta) T2P 4K9

TORONTO

Suite 5300, TD Bank Tower
Box 48, 66 Wellington Street West
Toronto (Ontario) M5K 1E6

MONTREAL

Bureau 2500
1000, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 0A2

QUÉBEC

500, Grande Allée Est, 9e étage
Québec (Québec) G1R 2J7

NEW YORK

55 West 46th Street, Suite 2804
New York, New York 10036
États-Unis

LONDRES

1 Angel Court, 18th Floor
Londres EC2R 7HJ
Royaume-Uni