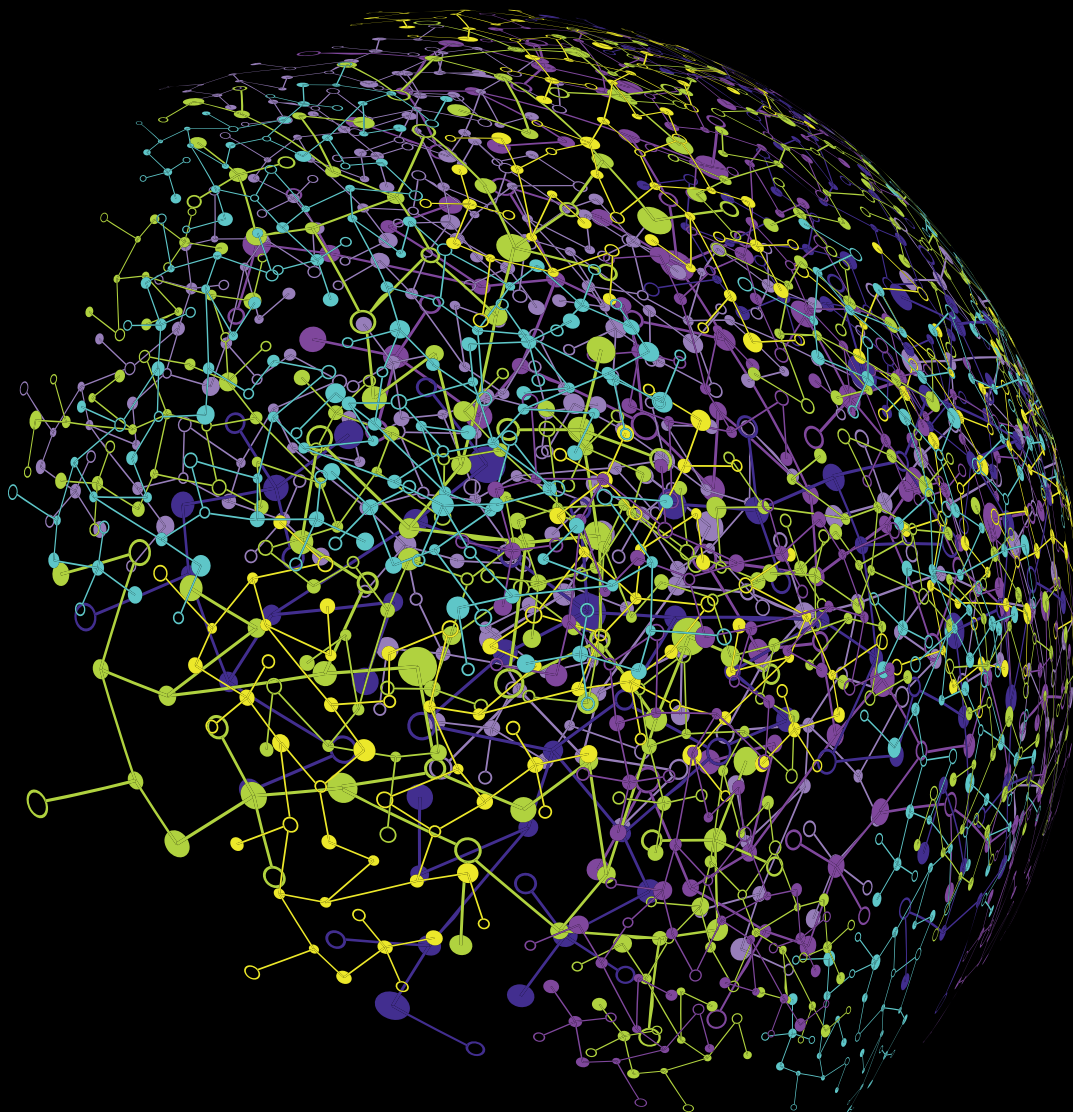




COVID-19

Comment les municipalités peuvent réagir, se remettre et prospérer en contexte de pandémie

Phase 1 : Réagir



Comment les municipalités peuvent réagir, se remettre et prospérer en contexte de pandémie

Découvrez quels sont les leviers à la disposition des administrations municipales en cette période où leurs dirigeants s'emploient à réagir à la crise sanitaire de la COVID-19

Peu d'entreprises, d'administrations publiques et de personnes sont épargnées par la pandémie de COVID-19 qui sévit partout dans le monde. Pour aider nos clients, les parties prenantes et le marché en général à gérer les répercussions de la pandémie, nous avons établi un cadre d'intervention arrimé à trois phases, soit : réagir, se remettre et prospérer. À l'aide de ce cadre, nous avons produit une série de trois rapports visant à approfondir les répercussions de la pandémie sur la vie municipale. Notre but est d'épauler les dirigeants municipaux pendant cette crise, et de leur permettre d'être dans une position optimale pour relever les défis et préparer l'avenir.



Que représentent les phases de la crise pour les municipalités?

Réagir :

Cette phase consiste à faire face à la crise de santé publique immédiate tout en assurant la continuité des services. La plupart des municipalités se trouvent actuellement dans cette phase, bien que certaines provinces commencent à assouplir les mesures de confinement initiales. Dans ces circonstances inédites et incertaines, il est primordial d'apprendre des autres territoires de compétence qui possèdent une longueur d'avance dans la gestion de la crise.

Se remettre :

Cette phase consiste à aborder tous les aspects de l'économie, de la santé publique et des normes sociales, de même que les activités municipales intégralement. Le premier ministre a fait savoir que cette phase serait caractérisée par une grande vigilance plutôt que par le retour à la normalité. La plupart des territoires réagissent encore à la crise, mais l'on discerne des signes de reprise au Canada et à l'étranger. Nous estimons que l'échéancier de la reprise se comptera en années, mais que si cette phase est bien gérée, les municipalités seront en bonne posture pour renouer avec une prospérité durable.

Prospérer :

Pendant cette phase, les collectivités deviendront plus fortes et plus résilientes; l'économie sera mieux préparée à composer avec un avenir très incertain. Aucun territoire n'est encore parvenu à cette étape, mais certains agissent déjà pour s'y préparer. Nous estimons que la prospérité des municipalités canadiennes nécessitera la création d'un modèle d'administration locale qui transformera les schémas traditionnels de prestation des services, de financement et d'interaction entre les paliers de gouvernement.

Dans le premier rapport de cette série, il sera question des aspects que les municipalités devraient prendre en considération aux étapes avancées de la phase de réaction et des options viables pour gérer la continuité tout en traversant la tourmente économique. Nos travaux s'appuient sur des recherches secondaires, notre expérience et des entretiens avec les municipalités clientes de l'ensemble du Canada.



Phase 1 : Réagir

L'épidémie de la COVID-19 continue de sévir dans les collectivités et les écosystèmes urbains, propulsant les administrations municipales au centre de cette crise de santé publique, sociale et économique. Des décisions radicales, par exemple la fermeture d'entreprises et d'installations publiques et l'appel à la distanciation physique, contribuent à aplatir la courbe des taux d'infection, mais représentent un coût élevé pour les municipalités.

Partout au Canada, les municipalités font maintenant état de lourdes pertes de revenus¹ qui précipitent nombre d'entre elles à la limite de leur capacité financière. La Fédération canadienne des municipalités estime que les villes enregistreront des déficits budgétaires importants en 2020, dans l'hypothèse où les mesures de distanciation physique dureront six mois. L'incidence sera accentuée par l'obligation dans laquelle se trouvent actuellement les municipalités de comptabiliser leur déficit d'exploitation dans le budget du prochain exercice. De plus, les emprunts qu'elles peuvent contracter pour couvrir leurs charges d'exploitation sont limités, étant directement liés aux sommes perçues sous forme d'impôts fonciers et de subventions gouvernementales pendant l'exercice courant.

La crise met aussi en lumière des failles profondes dans la résilience de la gouvernance traditionnelle et les capacités de financement des administrations municipales, en particulier leur capacité de traverser des périodes de turbulences économiques.

Le propos de ce rapport consiste en partie à encourager des débats entre les représentants des administrations provinciales et municipales sur les réponses que les municipalités pourraient donner aux questions suivantes :

- Quelles sont les répercussions réelles de la COVID-19 sur les activités des municipalités? Peuvent-elles être quantifiées?
- Comment les citoyens devraient-ils être soutenus par les services essentiels?
- Dans combien de temps les municipalités deviendront-elles insolubles?

- Quelles mesures les municipalités peuvent-elles prendre pour améliorer leur situation financière si le soutien fédéral ou provincial était insuffisant?
- Que peut-on retenir des expériences d'autres territoires? Quelles perspectives mondiales pourraient être pertinentes?

Les administrations municipales doivent quantifier et prévoir les conséquences de la COVID-19 pour leurs collectivités afin de rétablir leur contrôle financier. Les sections suivantes présentent une approche recommandée pour évaluer, quantifier et prévoir les conséquences de la crise sanitaire sur leurs activités et proposer des stratégies afin de récupérer leur contrôle financier en mettant l'accent sur les éléments que les municipalités peuvent et devraient maîtriser.

La phase de réaction plonge les municipalités dans une situation financière difficile. Pour restaurer leur contrôle financier et éviter l'insolvabilité, les municipalités doivent quantifier et prévoir l'incidence de la COVID-19.

¹ Quelques exemples : La Municipalité de Toronto perd 65 millions de dollars par semaine et s'attend à perdre près de 800 millions de dollars d'ici à la fin du confinement de 12 semaines, soit 6 % de son budget d'exploitation (<https://nationalpost.com/news/cities-bleeding-cash-because-of-covid-19-could-be-next-financial-domino-to-fall-for-federal-government>); la Municipalité d'Ottawa s'attend à perdre jusqu'à 273 millions de dollars d'ici à décembre, ce qui représente 10 % de son budget d'exploitation (<https://ottawacitizen.com/news/local-news/city-of-ottawa-faces-nine-figure-revenue-hit-because-of-covid-19-restrictions/>); la Municipalité de Calgary perd 15 millions de dollars par semaine, soit 10 % de son budget d'exploitation (<https://edmonton.citynews.ca/2020/04/13/cities-canada-shortfalls-covid-19-crisis/>); la Municipalité de Vancouver a annoncé qu'elle risquait la faillite et qu'elle s'attendait à des pertes de 189 millions de dollars cette année plus, peut-être, des pertes additionnelles de 325 millions de dollars en cas d'arrérages d'impôts fonciers, ce qui pourrait représenter jusqu'au tiers de son budget d'exploitation (<https://edmonton.citynews.ca/2020/04/13/cities-canada-shortfalls-covid-19-crisis/>).



Comprendre la situation actuelle

Pour prendre des décisions complexes judicieuses quant aux mesures que les municipalités pourraient et devraient adopter, les dirigeants municipaux doivent avoir une vision juste de leur situation de trésorerie et comprendre les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur leurs bilans. Ils devraient mener une analyse des flux de trésorerie pour tenir compte des changements suivants dans les entrées :

Revenus

Les sources types de revenus, par exemple l'impôt municipal et les frais des services, sont en baisse et continueront d'être précarisées. L'impôt foncier sera une source de revenus incertaine dans un contexte où l'économie se contracte et les défauts de paiement tant des résidents que des commerçants commencent. L'ampleur des défaillances est indéterminée; cependant, le 7 avril dernier, 7,1 millions de Canadiens – soit environ 19,6 % de la population totale – avaient demandé la Prestation canadienne d'urgence (PCU). Les revenus perçus sous forme de frais de service (p. ex., les titres de transport collectif, l'utilisation des installations récréatives, les stationnements, les amendes et les permis) sont maintenant quasi nuls parce que l'activité économique est restreinte en raison des règles de confinement et de la déclaration de l'état d'urgence dans de nombreux territoires.

Les municipalités devraient aussi s'attendre à des changements dans les dates de perception des revenus. Ainsi, les propriétaires d'immeubles commerciaux pourraient carrément reporter leurs paiements de taxes ou en payer une partie maintenant et le solde une fois que l'activité économique aura redémarré jusqu'à un certain point. Il sera crucial de comprendre les facteurs économiques qui influenceront sur la capacité des résidents et des entreprises de payer leurs taxes. Le recours à des méthodes classiques de projections économiques en ces temps exceptionnels donnera un portrait fragmentaire et inexact de la réalité.

Charges

Les charges restent élevées et peuvent même s'alourdir. Les administrations municipales ont dû prendre de nombreux moyens d'intervention pour soutenir les citoyens et les collectivités, qui ont tous besoin de financement. Bien que la majorité des entreprises et des installations publiques soient peut-être fermées, les services publics les plus coûteux – par exemple la gestion des matières résiduelles, le traitement de l'eau et le transport collectif – continuent d'être assurés. Les mesures de distanciation physique engendrent des charges supplémentaires, par exemple des investissements rapides pour permettre aux employés qui le peuvent de travailler à la maison (par l'acquisition de matériel informatique, de logiciels et de licences) et la poursuite du versement de chèques de paie – ou à tout le moins le maintien de prestations – pour les employés dont les postes ont dû être suspendus.

Pour recueillir des données exactes qui éclaireront la prise de décisions concernant les initiatives susceptibles d'améliorer la situation financière des municipalités, il importe dans un premier temps d'obtenir une image claire de la situation actuelle des flux de trésorerie. L'étape suivante consistera à entrevoir la mesure dans laquelle les liquidités peuvent fluctuer au cours des prochains mois et à se concentrer sur les coûts qui peuvent être maîtrisés.



Évaluer ce qui pourrait se produire

Il n'existe pas de guide moderne pour la gestion de crises comme la pandémie de la COVID-19, mais une évaluation rigoureuse de ce qui pourrait survenir au cours des prochains mois peut grandement aider à gérer efficacement la continuité des principaux services et la situation financière globale. Une fois que des flux de trésorerie initiaux ont été constitués, nous recommandons la modélisation de différents scénarios de santé publique et d'économie afin d'obtenir des points de vue plausibles sur les besoins de trésorerie et les manques à gagner potentiels, et le moment où ils se feront sentir.

En mettant en œuvre une approche de modélisation fondée sur des scénarios, les municipalités obtiennent des analyses impartiales, qui s'appuient sur des faits, pour mieux se préparer à gérer l'incertitude, et limiter les risques pour leur fonctionnement, les collectivités et l'économie. Des modèles fondés sur des scénarios devraient comprendre des points de vue interterritoriaux, les leçons retenues d'autres régions et des scénarios de pandémie allant des plus favorables aux plus défavorables.

La synthèse et la modélisation d'importantes quantités d'information dans la planification des scénarios peuvent être des tâches colossales, voici une vue d'ensemble structurée des facteurs locaux et macroéconomiques à prendre en considération :

Facteurs microéconomiques

Les facteurs locaux sont propres à chaque municipalité. Chaque facteur devrait être examiné en détail du point de vue des ajustements à apporter au budget d'exploitation courant. Par exemple :

- En quoi les revenus et les sources de revenus ont-ils changé et pourraient-ils continuer de changer?
- En quoi les charges ont-elles changé et peuvent-elles continuer de changer? Le coût de prestation des services essentiels a-t-il augmenté?
- Quelles mesures spéciales ont été ou seront mises en œuvre (p. ex., le report des paiements de taxes) et quelle est l'augmentation estimative (p. ex., 25 %)?
- Quelles ont été les variations des charges au titre de la dotation en personnel (p. ex., quelles prestations faudra-t-il payer, le soutien financier associé au télétravail est-il appelé à augmenter ou à diminuer)?
- Quel est le calendrier des décisions susceptibles d'influer sur les flux de trésorerie (p. ex., le conseil devrait voter dans quatre semaines sur la réduction du niveau des services)?



Facteurs macroéconomiques

Les tendances macroéconomiques consistent aussi bien en comportements émergents observés dans des pays ayant une longueur d'avance de plusieurs semaines sur la courbe de la reprise qu'en faits nouveaux liés à la santé, par exemple la probabilité d'autres vagues d'infection ou l'approbation d'un vaccin. On considérera comment ces facteurs pourraient se manifester et éclairer le scénario le plus optimiste, le scénario le plus pessimiste et d'autres scénarios. Les municipalités devraient également prévoir en quoi les événements futurs macroéconomiques pourraient influencer sur les activités locales, compte tenu de l'incidence des activités commerciales, du comportement des consommateurs, des déplacements et de l'évolution de la santé publique.

Les territoires ayant une longueur d'avance se consacrent déjà à la planification de scénarios, à l'utilisation des connaissances acquises, des points de vue et de l'expérience provenant de partout dans le monde pour établir des scénarios pandémiques et économiques, par exemple :

- La pandémie s'apaise au printemps et au début de l'été, permettant le redémarrage de l'économie à l'automne et l'hiver prochain et une reprise graduelle l'an prochain.
- Des vagues d'infection surviennent pendant l'été et à l'automne, maintenant le Canada et les États-Unis en situation de crise des mois durant. Ce scénario pourrait s'accompagner d'une longue récession ou d'une récession à double creux.

Une approche de modélisation fondée sur des scénarios permettra aux municipalités d'être mieux préparées pour faire face à l'incertitude, et limiter les risques pour leurs activités, les collectivités et l'économie.

Comment aborder les principales questions

Quelles restrictions imposées aux entreprises et aux particuliers pourrait-on lever et quand? Qu'en sera-t-il des voyages au quatrième trimestre de 2020 et en quoi cela pourrait-il toucher des secteurs (le commerce et le tourisme, par exemple) et leur reprise? Y aura-t-il d'autres épidémies de la COVID-19?

L'utilisation des exemples de Séoul, Rome ou Wuhan peut être très éclairante sur ce que l'avenir nous réserve.





Tenir compte des variables dans la planification de scénarios

La réaction à la COVID-19 a été impulsée par tous les paliers de gouvernement, et certains aspects sont du ressort des municipalités. Voici un cadre en quatre volets qui permettra aux dirigeants municipaux de cerner et d'évaluer les principaux éléments à mettre en place pour renforcer les flux de trésorerie et la stabilité budgétaire. Il s'agit d'un processus itératif qui devrait entrer en ligne de compte dans la planification de scénarios.

Définir les services essentiels

Les administrations municipales ont toujours accordé la priorité aux citoyens, et leur raison d'être est d'offrir des services uniformes et complets. Dans le contexte de la pandémie, elles doivent examiner et définir leurs services essentiels et non essentiels, et déterminer des niveaux de service acceptables dans chaque cas. Une fois que les services essentiels ont été clairement définis, les décisions relatives aux réductions de coûts peuvent s'ancrer dans la certitude que la municipalité continuera de répondre aux besoins les plus vitaux de ses citoyens.

Sécurité publique Canada, pour sa part, a émis des directives sur ce qui constitue un service et une fonction essentiels en contexte de crise de la COVID-19, les définissant sous forme de processus, de systèmes, d'installations, de technologies, de réseaux, d'actifs et de services essentiels pour la santé, la sécurité ou le bien-être économique des Canadiens et la bonne marche du gouvernement².

Il serait bon que les municipalités effectuent une analyse approfondie et impartiale de leur prestation de services actuelle, et qu'elles déterminent ce qui est essentiel et ce qui peut être mis à l'arrêt ou réduit. En ces temps incertains, les licenciements, les réductions de travail volontaires, les réductions de services ou l'abolition de services ne peuvent être exclus. Les niveaux de service nouvellement définis devraient être pris en considération dans l'analyse des scénarios et rester en place au moins pendant la phase de réaction, voire plus longtemps.

Cibler les coûts variables

Les municipalités font face à des décisions épineuses concernant les compressions à effectuer pour améliorer leurs perspectives financières, car les changements apportés aux services n'auront pas tous la même incidence financière. La compression des coûts variables est généralement un moyen plus rapide de réduire immédiatement les sorties de fonds que la compression des coûts fixes. Chaque facteur devrait être modélisé dans les scénarios créés plus tôt dans ce rapport. L'objectif est d'apporter les changements nécessaires pour améliorer les perspectives financières dans les limites de la prestation des services indispensables. Chaque changement devrait être modélisé dans la planification des scénarios.

Réduire les services non essentiels assortis de coûts variables

L'incidence sur les flux de trésorerie de la réduction ou de l'interruption des services non essentiels devrait être évaluée. Le recours à la sous-traitance – pour assurer des services d'aménagement et d'entretien paysagers, de déneigement des trottoirs ou de gestion d'un kiosque de service à la clientèle – est une option possible.

Limiter les dépenses discrétionnaires

La situation actuelle est malheureusement inusitée. Les dépenses discrétionnaires devraient être restreintes. Il pourrait s'agir de ce qui suit :

- Mettre sur pause ou annuler des projets spéciaux, y compris des projets d'immobilisations;
- Geler l'embauche;
- Réduire la main-d'œuvre contractuelle et redistribuer le travail au personnel permanent;
- Encourager les employés à utiliser le solde de leurs congés autorisés afin de réduire le passif inscrit au bilan.

² <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/ntnl-scrtr/crtcl-nfrstrctr/esf-sfe-fr.aspx>

Optimiser l'utilisation des ressources

Les administrations municipales devraient évaluer prudemment, au moyen d'analyses ciblées, leurs ressources actuelles pour faire en sorte que chaque personne et chaque dollar soient utilisés au mieux. Des améliorations devraient être prises en considération dans la planification de scénarios. Les municipalités peuvent envisager d'optimiser leurs ressources en prenant les moyens suivants :

Redéployer les ressources existantes

Comme la priorité est accordée aux services essentiels, la capacité nécessaire pour assurer ces services augmente. Les municipalités ont peut-être déjà répondu à l'exigence d'accroître leur capacité en ayant recours à la sous-traitance. Une solution de rechange abordable consiste à redéployer l'effectif en place pour assurer la prestation de services essentiels. Cela peut également éviter le licenciement de travailleurs non essentiels de sorte que la municipalité soit en meilleure position pour aborder la phase de la reprise.

Évaluer la fréquence des services essentiels

Les municipalités peuvent envisager de faire plus avec leurs ressources existantes en réduisant la fréquence des services. Bien que les citoyens s'attendent peut-être à un service hebdomadaire de cueillette des ordures ou à un service d'autobus aux demi-heures, la réduction de la fréquence de ces services réduira les coûts variables et permettra de réaffecter les ressources aux autres services essentiels.

Mettre l'accent sur la gestion de trésorerie

Dans des conditions normales, les municipalités accordent la priorité à la prestation de services aux citoyens. Les tâches administratives courantes comme le paiement des factures et la conversion des débiteurs en liquidités sont généralement tenues pour acquises. Dans les conditions anormales actuelles, cependant, les organisations intelligentes redéfinissent leurs priorités et veillent à ce que leurs tâches administratives soient bien dirigées pour éviter les contraintes inutiles sur les liquidités.

Les municipalités devraient songer à prolonger les délais de paiement des crédettes en communiquant directement avec les fournisseurs pour négocier l'assouplissement des clauses des contrats, notamment le report des dates d'exigibilité des paiements ou la réduction des quantités d'articles commandées pour utiliser les stocks existants.

Bien que les municipalités comprennent que les contribuables connaissent des difficultés, la levée des obstacles au paiement des taxes foncières et aux autres factures municipales peut augmenter les encaissements en provenance des contribuables qui sont en mesure d'acquitter les taxes. Le simple fait d'établir une facturation exacte, d'être réceptif aux demandes de renseignements des citoyens et de les diriger vers des solutions de paiement en ligne peut faire croître les entrées de trésorerie provenant des sources de revenus municipales habituelles.

Atténuer les incidences sur les flux de trésorerie

Les Canadiens ne savent pas encore si, ni quand l'activité se rétablira aux niveaux antérieurs à la pandémie et la possibilité d'éclosions localisées subsiste. Par conséquent, les sources de revenus traditionnelles seront selon toute probabilité perturbées pendant longtemps. La capacité des municipalités d'augmenter leurs rentrées de fonds est actuellement limitée – les taux d'imposition pour 2020 ont été approuvés, les activités de loisir traditionnelles sont suspendues et les liquidités liées aux réserves sont habituellement assujetties à des restrictions en vertu de la loi. Les résultats de ces analyses devraient être pris en compte dans la planification de scénarios.

Les municipalités devraient donc se tourner vers des moyens non conventionnels pour améliorer leurs liquidités à court terme, par exemple :

Se départir des actifs non essentiels

- Il serait bon que les municipalités envisagent de vendre leurs actifs non essentiels pour répondre à leurs besoins de trésorerie, soit les terrains vacants, les participations dans des sociétés de distribution d'électricité locales ou les investissements dans d'autres entreprises municipales.
- Des instruments non conventionnels, par exemple les possibilités de vente et de cession-bail de parcs ou de routes, peuvent aussi procurer des rentrées de fonds immédiates pour couvrir les charges d'exploitation.

Emprunter pour couvrir le manque à gagner financier

- De nombreuses administrations provinciales et territoriales ont des règles strictes concernant la capacité de leurs municipalités de gérer le déficit d'une année et d'obtenir les emprunts nécessaires pour couvrir ce déficit. La plupart des règlements municipaux permettent le financement des déficits par les activités pendant l'exercice budgétaire suivant de même que les emprunts à court terme, jusqu'à concurrence d'une limite prescrite, afin de couvrir les manques à gagner financiers. Chaque municipalité devrait se reporter à son règlement pertinent et aux annonces du ministre des Affaires municipales lorsqu'elle examine la possibilité d'emprunter pour couvrir un manque à gagner financier.
- Les contraintes que subissent les municipalités évoluent à la lumière de la crise. Le 28 avril 2020, par exemple, la province de la Nouvelle-Écosse a lancé un programme de prêts. Les administrations municipales de cette province peuvent maintenant demander une aide financière immédiate sous forme de prêt assorti de conditions de remboursement échelonnées sur trois ans afin de faire face à leurs pertes financières attribuables à la COVID-19³. Des annonces similaires pourraient être faites par d'autres provinces et territoires dans un proche avenir.
- Quelles que soient la source et la taille d'un prêt, chaque municipalité doit faire en sorte que son programme de remboursement tienne compte de ses prévisions de flux de trésorerie futurs.

³ <https://novascotia.ca/news/release/?id=20200428004>



Facteurs de réussite

Pour garantir le succès et la viabilité des mesures d'intervention en contexte de la COVID-19, nous conseillons aux dirigeants municipaux de tenir compte des éléments suivants :

Assurer une communication adéquate avec les conseils municipaux

Il faudra prendre des décisions délicates. Pour favoriser la cohésion et conserver la confiance des principales parties prenantes et des conseils municipaux, il sera impératif d'obtenir une image exacte de la situation et des projections de trésorerie; il sera tout aussi important de les communiquer adéquatement. Cela signifie qu'il faudra concevoir clairement les données, les échéanciers, les hypothèses et les sources d'information, et représenter graphiquement les résultats pour que des décisions éclairées et opportunes puissent être prises et que leur incidence sur chaque collectivité soit clairement comprise.

Faire participer les citoyens et bâtir la collectivité

Les municipalités font face à un éventail étendu de pressions publiques dans un contexte où elles tentent de réagir à la pandémie. La mobilisation citoyenne pendant ces changements est primordiale. Il sera essentiel de faire preuve de clarté et de transparence envers les citoyens, et de communiquer fréquemment pour comprendre et gérer leurs attentes.

- Pendant que les municipalités discutent des changements aux réunions des conseils, les citoyens doivent comprendre ce qui pourrait changer.
- Quelle incidence un changement à l'égard des services a-t-il sur les perspectives financières de la municipalité?
- Que se passerait-il si ces changements n'étaient pas mis en œuvre?

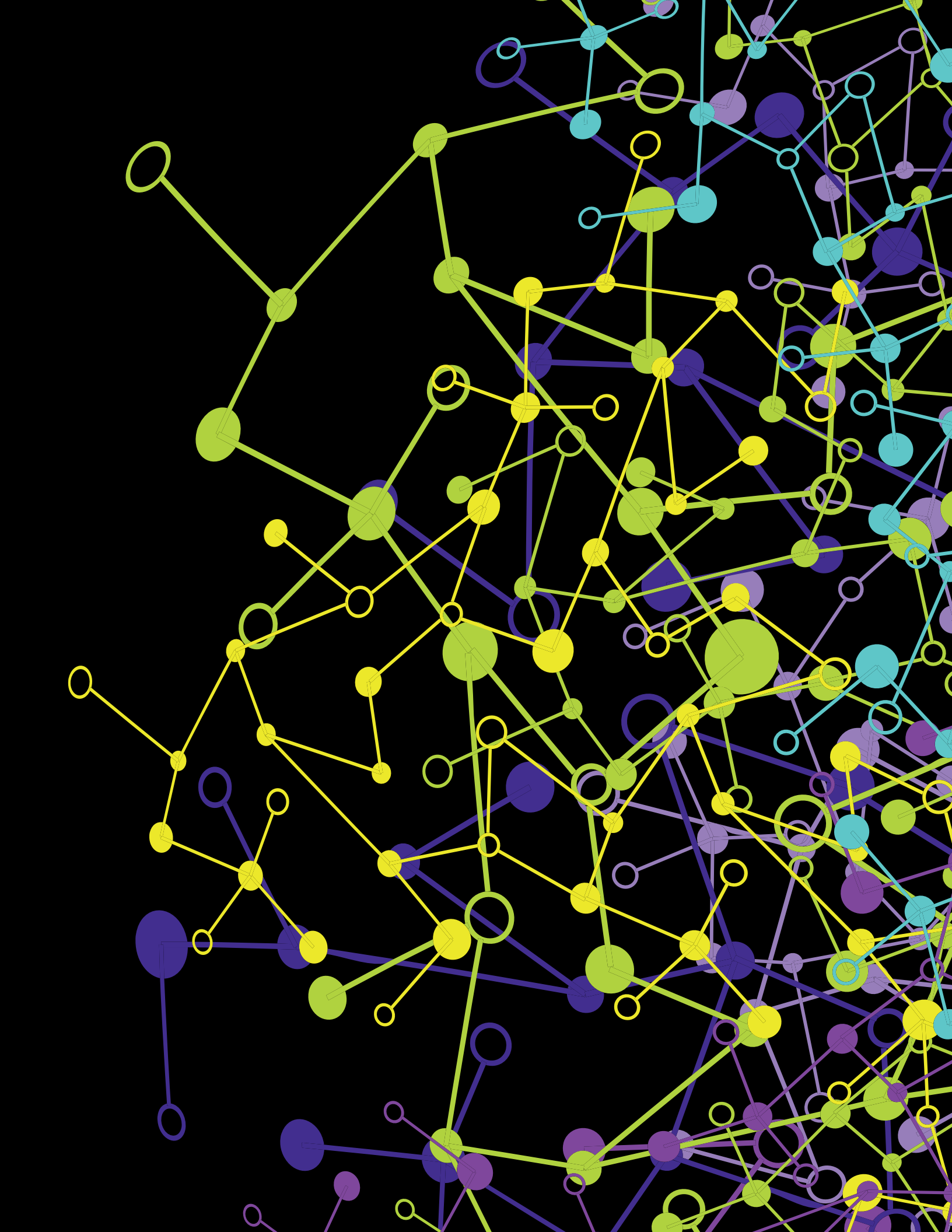
Les considérations économiques obligent à prendre des décisions délicates, mais les municipalités devraient faire ce qui est en leur pouvoir pour aligner les changements qui s'imposent sur leur vision actuelle. Cela contribuera au maintien d'une conscience collective en ces temps difficiles.

Se positionner stratégiquement pour la reprise

La phase de réaction sera temporaire. Si les municipalités s'assurent que les processus et les systèmes de la phase de réaction sont agiles, ceux-ci pourront rapidement être désactivés une fois que les signes de reprise commenceront à se manifester. Pour se positionner le plus favorablement possible en vue des phases de reprise et de la prospérité, les dirigeants municipaux constateront probablement que le fait de tenir un registre des changements opérationnels et de contrôler les résultats peut préparer les collectivités à réussir la reprise. Les leçons retenues de l'expérience de nouveaux modes de travail peuvent contribuer à préserver l'efficacité opérationnelle à l'avenir.

Ne manquez pas la publication de notre deuxième rapport, dans lequel nous traiterons de la deuxième phase de la gestion de la crise de la COVID-19 : se remettre. Nous verrons comment les dirigeants municipaux peuvent tirer parti du travail acharné et des enseignements de la phase de la réaction immédiate, et tracer leur voie vers la reprise.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les moyens à prendre pour faire face à la pandémie de la COVID-19, veuillez consulter le portail de Deloitte.





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.
Conçu et produit par l'Agence de Deloitte, Canada. 20-6547T