



mccarthy  
tétrault

# **Se frayer un chemin et anticiper l'avenir en temps de crise : Questions que doivent se poser les conseils d'administration hybrides**



mccarthy  
tétrault

Avril 2023

# Se frayer un chemin et anticiper l'avenir en temps de crise : Gestion des risques

Le retour timide à une « nouvelle normalité », observé après le choc et les bouleversements provoqués par la pandémie de COVID-19, a été rapidement assombri par le déclenchement de la guerre en Ukraine, qui a engendré ou exacerbé une nouvelle série de crises et de chamboulements.

La guerre a provoqué un troisième choc pour notre économie depuis la crise financière de 2008-2009 et a fourni une nouvelle perspective à propos des risques géopolitiques latents et émergents. Elle a également entraîné une intensive période d'intervention gouvernementale, ainsi qu'une pénurie énergétique et alimentaire.

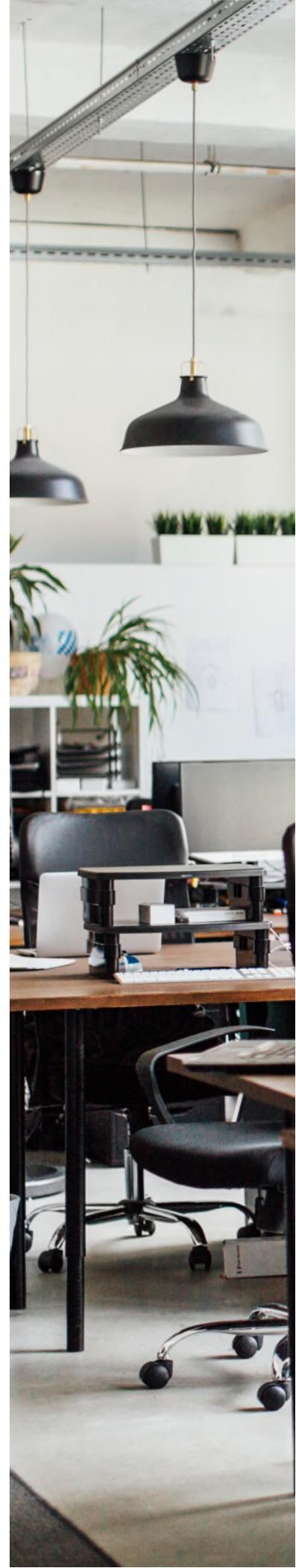
La sécurité énergétique a été placée en tête de liste des préoccupations géopolitiques mondiales. Cela a eu pour effet notamment de favoriser l'accélération de la transition énergétique, en mettant davantage l'accent sur les énergies renouvelables, l'empreinte carbone et l'approvisionnement en métaux précieux, de nouvelles mesures protectionnistes, et le transfert des activités et de la production à l'intérieur des frontières nationales (« onshoring » et « friendshoring »), et de découpler l'intérêt pour l'innovation.

Ces événements ont également grandement contribué à éroder la confiance à l'égard de nos institutions à grande échelle. En ces temps de méfiance, la capacité d'une entreprise à renforcer et à susciter la confiance lui garantira son acceptabilité sociale pour opérer.

Le contexte économique et géopolitique actuel a créé une nouvelle série de défis particulièrement difficiles pour les administrateurs et les dirigeants d'entreprise, mais leur a aussi donné l'occasion de revoir leurs modèles d'affaires et les pratiques du passé, pour permettre aux entreprises de devenir plus fortes, plus performantes et plus résilientes.

## Principaux enjeux dont il faut tenir compte

Pour faire suite à nos [précédentes publications](#), voici une liste actualisée des principaux enjeux et questions liés à la gestion des risques pour aider les administrateurs et les dirigeants d'entreprise à identifier les éléments à surveiller et dont il faudra tenir compte dans les mois et les années à venir. Pour établir cette liste, nous nous sommes fondés sur notre propre expérience au sein de conseils d'administration et sur les discussions que nous avons régulièrement avec de nombreux administrateurs et dirigeants d'entreprises de divers secteurs et dans plusieurs zones géographiques. Il n'existe aucune solution universelle pour relever ces défis complexes. Cette liste a pour but de vous aider à structurer votre plan et non pas de vous donner des réponses faciles non adaptées à ces temps incertains. La pertinence et l'analyse de chacun de ces éléments varieront considérablement selon le secteur, la zone géographique et le type d'entreprise.



## ÉLARGISSEMENT DU CENTRE D'INTÉRÊT

Alors que la crise actuelle évolue et que l'incertitude devrait tôt ou tard commencer à se dissiper, les équipes de direction et les conseils d'administration devraient élargir leur centre d'intérêt. Au-delà des difficultés et des risques à court terme liés à la gestion de crise actuelle, les conseils d'administration et les équipes de haute direction devraient évaluer la situation dans son ensemble : **alors que les entreprises doivent se frayer un chemin en cette période d'instabilité économique, bon nombre d'entre elles devront se réorganiser.** Dans certains cas, les entreprises devront simplement ajuster leur plan pour traverser cette période difficile. Dans d'autres cas, par contre, elles devront réévaluer leurs stratégies fondamentales. Pendant que les entreprises tentent de garder le cap pour traverser cette période de crise, elles ne doivent pas omettre d'examiner attentivement l'incidence des plans de mise en œuvre sur l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : **le respect des exigences minimales ou générales n'est pas forcément la bonne approche. Les risques juridiques et de réputation devront être évalués et examinés en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise.**

## COURT TERME

La pandémie et la nouvelle série de crises et de bouleversements provoqués par le déclenchement de la guerre en Ukraine auront incontestablement des répercussions à long terme sur l'ensemble de la société, les activités des entreprises, l'économie, et sur la refonte du contexte géopolitique mondial. Ces dernières ont également d'importantes conséquences à court terme qui doivent attirer l'attention des conseils d'administration et des dirigeants d'entreprise. Voici quelques exemples :

- Quelle est notre situation financière à court terme? Quelles sont nos perspectives financières révisées? Y-a-t-il des préoccupations immédiates à aborder? Quelle est l'incidence de la hausse de l'inflation et de la majoration des taux d'intérêt sur nos activités?
- Quels sont les effets immédiats de l'augmentation, à l'échelle mondiale, des coûts de l'énergie pour notre entreprise, notre secteur d'activité et nos concurrents? Y-a-t-il de nouveaux enjeux ou de nouvelles opportunités à repérer? Avec la réouverture de la Chine, la demande mondiale en pétrole devrait atteindre un niveau record en 2023. Quel genre d'incidence cela aura sur nos activités?
- Quelles sont les répercussions des sanctions économiques actuelles et futures possibles, notamment vis-à-vis de la Russie, sur nos activités et notre accès au marché?
- Quels sont les effets potentiels des nouvelles mesures protectionnistes dans le monde sur nos activités et notre accès au marché, notamment pour ce qui est de l'*Inflation Reduction Act* (Loi sur la réduction de l'inflation) aux États-Unis et de la législation similaire qui entrera bientôt en vigueur en Europe?
- Avons-nous observé des tendances à la délocalisation dans notre secteur ou chez nos concurrents et quels en sont les effets immédiats à court terme?
- Avons-nous des problèmes de pénurie de main-d'œuvre? Ce problème touche-t-il l'ensemble du secteur ou seulement notre entreprise ou certaines de ses divisions?
- De quelle manière nos employé(e)s sont-ils touchés par l'inflation et l'augmentation du coût de la vie? S'attendent-ils à des augmentations de salaire? Que font nos concurrents?
- En quoi consiste notre politique de retour au travail? Est-elle appropriée et concurrentielle? Établit-elle un juste équilibre entre « l'ancienne façon de faire » et l'éventuelle « nouvelle normalité améliorée »?

## **TIRER LES ENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES DE LA CRISE : SE PENCHER SUR LE PASSÉ POUR MIEUX PLANIFIER L'AVENIR**

Le déclenchement de la guerre en Ukraine et la nouvelle série de crises et de bouleversements qu'elle a provoqués peuvent donner l'impression que la pandémie de COVID-19 n'est plus qu'un lointain souvenir et amener les conseils d'administration et les dirigeants d'entreprise à omettre de se pencher sur le passé pour en tirer les enseignements nécessaires. Les conseils d'administration devraient prendre le temps de faire un bilan de la situation passée pour mieux planifier l'avenir, nonobstant les problèmes et défis urgents auxquels leurs entreprises peuvent être confrontées :

- En réponse aux répercussions de la crise, qu'est-ce que notre entreprise a bien fait et qu'est-ce qu'elle a moins bien fait? Qu'est-ce qu'elle aurait pu faire différemment? Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui a moins bien marché?
- Comment les plans de gestion de crise et de continuité des opérations ont-ils fonctionné et comment ces derniers se sont-ils adaptés aux facteurs externes comme les mesures prises par les concurrents ou les plans coordonnés à l'échelle du secteur? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
- Quelle a été l'efficacité de notre conseil d'administration? A-t-il pris les bonnes décisions? A-t-il eu accès aux données adéquates pour prendre ces décisions?
- Devrions-nous procéder autrement?
- Quelle a été l'efficacité de notre équipe de direction? La crise a-t-elle révélé des faiblesses ou des lacunes dans le plan de relève qui devraient être abordées?
- Avons-nous bien saisi l'évolution des marchés et des besoins de nos clients? La crise a-t-elle créé de nouveaux risques et de nouvelles opportunités? Qu'en est-il de nos concurrents? Où se situent-ils?
- Notre culture d'entreprise est-elle solide? A-t-elle souffert de la situation et que faut-il faire pour la renforcer ou l'améliorer?
- Y-a-t-il des enseignements à tirer pour ce qui est de la rapidité et de l'efficacité des décisions prises par la direction dans le cadre de la pandémie et qui pourraient être une source d'inspiration quant à notre capacité à être plus rapides et plus efficaces dans les domaines non liés à la pandémie?

## **CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET CHAÎNE DE VALEUR**

La pandémie a eu une répercussion immédiate et considérable sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et a révélé certaines de leurs vulnérabilités. Les nouveaux risques géopolitiques accentués par la guerre ont, quant à eux, éliminé tout doute qui pourrait subsister quant à la nécessité de devoir repenser et éventuellement restructurer les chaînes d'approvisionnement dans de nombreux secteurs d'activité :

- À quel point notre chaîne d'approvisionnement dépend-elle de l'importation de biens en provenance de l'étranger? Les accords d'approvisionnement peuvent-ils être restructurés pour réduire les risques liés aux importations, accroître le contenu local pour gérer les risques d'accès au marché, diversifier les fournisseurs et raccourcir les délais de livraison?
- Quelle est notre position vis-à-vis de la Chine? Est-il raisonnable pour notre entreprise de prendre ses distances par rapport à la Chine ou devons-nous plutôt adopter une stratégie d'atténuation des risques en optant pour d'autres pays ou régions, tels que l'Asie du Sud-Est, l'Inde, le Mexique ou les dix pays de l'ANASE?
- Quels sont nos principaux risques en matière de continuité des opérations? Dans quelle mesure le contexte géopolitique actuel a-t-il un effet sur cette dernière?

- Notre chaîne d’approvisionnement offre-t-elle suffisamment de souplesse et d’options pour appuyer adéquatement nos activités en cas de nouveaux bouleversements? Quel est le rapport entre les coûts financiers et les avantages stratégiques associés à une plus grande souplesse de la chaîne d’approvisionnement et à l’augmentation des options offertes par celle-ci, et que faire pour mesurer la rentabilité de cette opération?
- Courons-nous le risque d’être exposés à de nouvelles exigences imposées par les clients ou les marchés que nous desservons (que ce soit en termes de durabilité, de contenu local ou autre) qui pourraient causer des bouleversements?

## ENJEUX STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX

Les récents événements ont notamment réaffirmé la position des États-Unis en tant que leader incontournable du monde libre, alors qu’à l’échelle mondiale de nouveaux blocs politiques se forment. Nous sommes à présent dans une période d’intervention massive des gouvernements, par le biais de « politiques industrielles » motivées par notre désir de contrecarrer l’élan chinois actuel et les impératifs du changement climatique.

- Avons-nous vraiment compris l’effet de ces tendances mondiales et quelles sont celles qui auront une incidence sur nos activités?
- Quels changements fondamentaux ont été apportés à la stratégie d’investissement de notre entreprise et comment faut-il adapter ou repenser la stratégie de base?
- Cette crise a-t-elle fait émerger des opportunités ou des défis propres à notre secteur ou à notre entreprise? Comment peut-on saisir les opportunités ou relever les défis? Devons-nous envisager d’effectuer des acquisitions ou des désinvestissements stratégiques?
- Quels sont les effets à long terme de l’augmentation, à l’échelle mondiale, des coûts de l’énergie pour notre entreprise, notre secteur d’activité et nos concurrents? Y-a-t-il de nouveaux enjeux ou de nouvelles opportunités à repérer? Comment pourrons-nous faire face aux répercussions liées à ces coûts accrus dans le futur?
- Quelles sont les opportunités de la délocalisation du point de vue stratégique? Notre entreprise peut-elle tirer profit de la délocalisation du point de vue des coûts, des règlements, de la chaîne d’approvisionnement ou sur le plan politique? Quels sont les effets potentiels à long terme des nouvelles mesures protectionnistes dans le monde sur nos activités, notamment pour ce qui est de l’*Inflation Reduction Act* (Loi sur la réduction de l’inflation) aux États-Unis et de la législation similaire qui entrera bientôt en vigueur en Europe? Avons-nous observé des tendances à la délocalisation dans notre secteur ou chez nos concurrents et quelles en seront les répercussions à long terme sur nos activités?
- Devrions-nous envisager la robotique ou l’automatisation comme solution à long terme pour pallier à la pénurie de main-d’œuvre?

## GESTION DU RISQUE ET CULTURE

- Notre cadre de gestion des risques tient-il suffisamment compte des événements tels que les épidémies, les pandémies, les guerres, les tensions politiques et les récessions? Les scientifiques prédisent qu’à l’avenir les pandémies seront plus fréquentes : Comment prévoyons-nous gérer la prochaine crise?
- Y-a-t-il d’autres risques qui ont été identifiés dans le cadre des crises déclenchées par la pandémie ou la guerre mais qui n’ont pas encore été abordés de façon adéquate?
- Prenons-nous suffisamment de risques? Prenons-nous les bons risques? Notre vision des risques consiste-t-elle davantage à éviter les pertes qu’à réaliser des profits?

- Avons-nous une couverture d'assurance adéquate et de bonnes stratégies? Sommes-nous prêts à faire face aux restrictions, exclusions et augmentations de primes prévues? Devrions-nous envisager des solutions d'auto-assurance ou d'assurance captive?
- Pourquoi notre cadre de gestion des risques n'a-t-il pas pris en compte le risque de pandémie ou d'autres risques?
- Quels sont les systèmes et les processus qui doivent être mis en place ou améliorés pour soutenir l'efficacité de la formation du conseil d'administration, du suivi, de la gestion des risques et du respect des exigences réglementaires?

## **INNOVATION ET ALLOCATION DES CAPITAUX**

Les entreprises doivent plus que jamais envisager d'investir dans l'innovation et les immobilisations incorporelles :

- Quelle est l'importance de l'innovation pour notre entreprise et notre survie à long terme (tant pour nos processus que pour nos produits)?
- Dépensons-nous suffisamment en recherche et développement et où nous situons-nous par rapport à nos concurrents?
- Est-ce que nous ou certains de nos produits risquent de devenir désuets ou socialement inacceptables?
- Prenons-nous les bonnes décisions en matière d'allocation des capitaux (humains et financiers) pour soutenir l'innovation?
- La direction fait-elle correctement la distinction (à des fins de gestion et non d'information financière) entre les dépenses et les investissements?
- Profitons-nous des nombreux programmes d'incitation à l'innovation proposés par les gouvernements?

## **CHANGEMENT CLIMATIQUE ET TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**

La pandémie et, plus récemment, la guerre ont accéléré la transition énergétique et ont exacerbé la nécessité de lutter contre le changement climatique, en entraînant une prise de conscience des parties prenantes et en exerçant une pression accrue sur les entreprises pour ce qui est de l'empreinte carbone, de la transition énergétique et de la durabilité :

- Notre conseil d'administration possède-t-il le niveau requis de « compétence en matière de climat »?
- Avons-nous l'expertise et le personnel appropriés pour résoudre les questions liées au changement climatique? Devrions-nous créer un poste de « chef du changement climatique »?
- Savons-nous précisément qui sont nos principales parties prenantes et quelles sont leurs attentes à l'égard de la stratégie en matière de changement climatique? Par exemple, notre actionnariat inclut-il des fonds verts?
- Comment gérer les obligations de divulgation et la responsabilité associée au changement climatique et au développement durable? Y-a-t-il des modifications réglementaires dont nous devrions tenir compte pour faciliter la transition énergétique?
- Quelles stratégies pouvons-nous mettre en œuvre pour réduire l'empreinte carbone de notre entreprise et passer à des sources d'énergie renouvelable? Quelles sont les incidences financières? Quels sont les risques et les avantages potentiels?

- Comment pouvons-nous mobiliser nos employé(e)s et nos parties prenantes pour qu'ils prennent part au processus de transition énergétique? Quels types de partenariats devrions-nous envisager pour garantir la réussite de notre transition énergétique? Devrions-nous sélectionner nos fournisseurs en fonction de leur engagement en faveur de la durabilité de l'environnement?
- Comment pouvons-nous optimiser l'utilisation des données et de la technologie pour suivre et mesurer nos progrès en matière de transition énergétique?

## **LIEU DE TRAVAIL ET EMPLOYÉ(E)S**

La pandémie et les confinements qu'elle a entraînés ont eu une incidence considérable sur les lieux de travail, en particulier dans le secteur des services, et ont remis en question l'organisation traditionnelle du travail. Avec le redémarrage de l'économie, de nombreuses entreprises sont confrontées à d'importants défis et ont du mal à trouver un juste équilibre :

- À l'avenir, comment les employé(e)s évalueront-ils un lieu de travail? Est-il possible de créer un lieu de travail plus attrayant qui pourrait donner à notre entreprise un avantage concurrentiel en lien avec le recrutement et la rétention des talents? Par exemple :
- Sommes-nous prêts à travailler à distance ou en mode hybride pendant une période prolongée? Devrions-nous avoir plus souvent recours au travail flexible ou au télétravail dans l'ensemble de l'entreprise pour soutenir sa stratégie?
- Au sein de l'entreprise, la proportion d'employé(e)s à temps plein, d'employé(e)s à temps partiel, d'employé(e)s occasionnels et de sous-traitants est-elle adéquate, compte tenu des changements touchant les chaînes d'approvisionnement et les chaînes de valeur?
- Quelle est notre politique de retour au travail? Comment incitons-nous nos employé(e)s à revenir travailler au bureau? Avons-nous l'occasion de nous différencier de nos concurrents en favorisant un meilleur engagement des employé(e)s pour les fidéliser?
- Devrions-nous réduire notre dépendance vis-à-vis des consultants externes ou des sous-traitants, et chercher à développer l'expertise nécessaire à l'interne?
- Devrions-nous réinventer notre lieu de travail? Dans l'affirmative, de quelle manière? Quelles sont les modifications à apporter en ce qui concerne l'aspect ergonomique du lieu de travail? Quelles mesures prenons-nous pour aider les employé(e)s à s'adapter?
- Évaluation des investissements visant à adapter le lieu de travail. Quel montant devrait-on investir? Cet investissement devrait-il servir à effectuer des modifications à court terme? L'entreprise devrait-elle investir pour accroître la souplesse et l'adaptabilité à long terme du lieu de travail? Comment faire pour justifier ces coûts ou mesurer le retour sur investissement? Quelle est l'incidence sur l'allocation des capitaux?
- Quelle est l'incidence du modèle hybride télétravail/travail en présentiel sur la culture de notre entreprise? Sommes-nous conscients de la différence de perception de la culture d'entreprise chez les cadres supérieurs et dans les autres échelons de l'entreprise?

## **FLUX DE TRÉSORERIE, FINANCEMENT ET STRUCTURE FINANCIÈRE**

- Quelle est notre situation financière à moyen terme? Y-a-t-il des préoccupations matérielles dont il faut tenir compte?
- Quel est l'état de notre profil de liquidité? Disposons-nous d'assez de liquidités pour couvrir tous les frais à court et à long terme? Pouvons-nous effectuer les versements nécessaires liés à nos dettes actuelles?

- Sommes-nous prêts à poursuivre nos activités dans le contexte économique prévu? Comment faire face à l'inflation continue et aux taux d'intérêt élevés? Que se passera-t-il si la récession qui se profile à l'horizon est plus longue et plus importante que prévue?
- Notre structure financière démontre-t-elle des faiblesses? Le marché ou les prêteurs seront-ils en mesure de nous aider si nous devons obtenir du financement par emprunt ou mobiliser des capitaux?
- Comment envisageons-nous notre coût de capital et quelle est l'incidence de celui-ci sur les décisions liées aux investissements requis? Comment calculons-nous le rendement des investissements requis compte tenu de la crise et quelle est l'incidence de ceux-ci sur la valeur de notre entreprise?
- Si le fait de fonctionner selon une capacité modifiée ou réduite se traduit par des pertes, s'agit-il d'un coût justifié ou d'un investissement visant à maintenir la franchise? Quels sont les nouveaux modèles opérationnels auxquels nous devrions porter une plus grande attention?

## **RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET ACCEPTABILITÉ SOCIALE POUR OPÉRER**

En ces temps de méfiance, la capacité d'une entreprise à renforcer et à susciter la confiance garantira son acceptabilité sociale pour opérer :

- Avons-nous une idée de la façon dont nous sommes perçus par nos parties prenantes et savons-nous si notre acceptabilité sociale est forte ou en déclin?
- Quelles sont les priorités de nos actionnaires? Leur objectif a-t-il changé et s'harmonise-t-il avec notre stratégie et notre plan d'affaires? Comment faisons-nous part de notre engagement continu à l'égard de la viabilité à long terme de notre entreprise et de sa capacité à créer une valeur durable?
- Sommes-nous prêts à faire face à une plus grande attention portée aux facteurs ESG et à la transition énergétique? Disposons-nous des renseignements, des outils et des procédures appropriés pour « passer de la parole aux actes »?
- Notre entreprise ou nos activités sont-elles concernées par la réconciliation avec les peuples autochtones? Avons-nous le niveau d'engagement adéquat et la bonne stratégie pour établir des partenariats avec les Premières Nations dans cet environnement qui évolue rapidement?
- Nos actionnaires appuieront-ils le fait que notre entreprise participe au « partage du fardeau » et qu'elle vienne en aide à l'ensemble de la collectivité plutôt que de se concentrer uniquement sur les bénéfices de la société et sur les profits pour les actionnaires?
- Alors que nous redéfinissons notre goût du risque, l'allocation des capitaux, les processus et les chaînes d'approvisionnement, nos parties prenantes soutiendront-elles les nouvelles structures de coûts potentielles? Comment maintiendrons-nous notre compétitivité dans le cadre de la restructuration de notre entreprise?
- Les principales parties prenantes, y compris les organismes de réglementation, sont-ils régulièrement informés de tout changement important concernant notre entreprise?

## **PRÉSENCE NUMÉRIQUE, CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Toute entreprise faisant du traitement de données et utilisant l'intelligence artificielle devra se conformer à des nouveaux règlements contraignants en matière de protection de la vie privée et de transfert de données.

- Disposons-nous de mesures de cybersécurité adéquates pour protéger l'entreprise, les employé(e)s et les clients?

- À quand remonte notre dernière vérification complète de cybersécurité? Quand aura lieu la prochaine mise à jour? Avons-nous remédié aux vulnérabilités matérielles que l’audit de cybersécurité a pu mettre en évidence?
- Avons-nous anticipé les prochains règlements sur la protection de la vie privée et des données personnelles applicables à notre entreprise et sommes-nous prêts à nous y conformer?
- Quel est le degré de maturité de nos politiques et pratiques en matière de gouvernance de l’information ? Sont-elles entièrement documentées et soumises à un audit interne?
- Avons-nous réfléchi à la manière dont l’intelligence artificielle est susceptible d’affecter nos activités?
- Avons-nous identifié des opportunités à saisir ou des risques liés au recours à l’intelligence artificielle pour nos activités? Que font nos concurrents en matière d’intelligence artificielle, de ChatGPT, de chaîne de blocs ou d’autres technologies tout aussi perturbatrices?
- Disposons-nous de l’expertise nécessaire et du personnel approprié pour saisir les opportunités et gérer les risques liés à ce qui précède?
- Devons-nous mettre en place un cadre de gouvernance et d’éthique à mesure que nous déployons notre stratégie d’intelligence artificielle?
- Si nous développons ou déployons des systèmes d’IA, avons-nous mis en place des processus robustes d’évaluation de l’impact des risques algorithmiques et des délais de conservation des données?
- Quels sont les systèmes et les processus qu’il faut mettre en place pour soutenir la formation continue du conseil d’administration, le suivi, de la gestion des risques et le respect des exigences réglementaires?

## CONCLUSION

Les entreprises et leurs conseils d’administration doivent suivre un processus d’examen approfondi (même si les délais sont très courts) pour les aider à s’acquitter de leurs obligations. Peu importe le processus adopté par le conseil, les administrateurs doivent être en mesure de démontrer qu’ils ont participé activement au processus décisionnel et qu’ils sont restés pleinement informés tout au long de celui-ci. Par conséquent, les administrateurs devraient s’assurer de documenter de manière concise leurs processus et le fondement de leurs décisions. Ils devraient également demander des conseils d’experts, le cas échéant, pour les guider face à ces nouveaux enjeux.

En cette période chargée de défis, vous souhaitez peut-être alimenter davantage votre réflexion, en consultant le dernier [Rapport sur les risques mondiaux](#) (disponible en anglais seulement) préparé par le Forum économique mondial.

## Personnes-ressources



**Jean Charest**  
+1 514 397-4402  
[jcharest@mccarthy.ca](mailto:jcharest@mccarthy.ca)



**Clemens Mayr**  
+1 514 397-4449  
[cmayr@mccarthy.ca](mailto:cmayr@mccarthy.ca)



**David McAusland**  
+1 514 397-7814  
+1 416 601-7814  
[dmcausland@mccarthy.ca](mailto:dmcausland@mccarthy.ca)



**Wayne Wouters**  
+1 416 601-8206  
[wwouters@mccarthy.ca](mailto:wwouters@mccarthy.ca)



**Paul Zed**  
+1 416 601-7737  
[pzed@mccarthy.ca](mailto:pzed@mccarthy.ca)



**Charles Morgan**  
+1 514-397-4230  
[cmorgan@mccarthy.ca](mailto:cmorgan@mccarthy.ca)



**Jessica Vona**  
+1 514-397-7075  
[jvona@mccarthy.ca](mailto:jvona@mccarthy.ca)

\* Ce qui précède n'a pas valeur de conseils juridiques de la part de McCarthy Tétrault et ne devrait pas être interprété comme tel.

## **VANCOUVER**

Suite 2400, 745 Thurlow Street  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 0C5  
Tél. : 604-643-7100  
Télééc. : 604-643-7900

## **CALGARY**

Suite 4000, 421 7th Avenue SW  
Calgary (Alberta) T2P 4K9  
Tél. : 403-260-3500  
Télééc. : 403-260-3501

## **TORONTO**

Suite 5300, TD Bank Tower  
Box 48, 66 Wellington Street West  
Toronto (Ontario) M5K 1E6  
Tél. : 416-362-1812  
Télééc. : 416-868-0673

## **MONTREAL**

Suite MZ400  
1000, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec) H3B 0A2  
Tél. : 514-397-4100  
Télééc. : 514-875-6246

## **QUÉBEC**

500, Grande Allée Est, 9e étage  
Québec (Québec) G1R 2J7  
Tél. : 418-521-3000  
Télééc. : 418-521-3099

## **NEW YORK**

55 West 46th Street, Suite 2804  
New York (New York) 10036  
ÉTATS-UNIS  
Tél. : 646-940-8970  
Télééc. : 646-940-8972

## **LONDRES**

1 Angel Court, 18<sup>th</sup> Floor  
Londres EC2R 7HJ  
ROYAUME-UNI  
Tél. : +44 (0)20 7788 5700  
Télééc. : +44 (0)20 7 786 5 702