




Occupez-vous de vos affaires

Transférez les risques liés à votre régime de retraite pour vous concentrer sur ce que vous faites le mieux



Introduction	1
En quoi consistent les risques liés au régime de retraite?	2
Stratégies d'atténuation des risques liés aux régimes de retraite	4
Le paradoxe de l'atténuation des risques	6
Aspects juridiques de l'atténuation des risques	8
Atténuation des risques au Canada à ce jour	10
Ne tardez pas à parler du transfert des risques avec votre conseiller	11



Imaginez qu'un secteur de votre entreprise n'est pas rentable du tout. Même si cette activité semblait jadis logique d'un point de vue stratégique, elle ne fait maintenant que détourner des ressources de vos activités principales. Ses coûts sont volatils et atteignent des sommets au moment où votre entreprise peut le moins se le permettre. Le marché la considère comme un passif et abaisse votre cote de crédit, ce qui nuit à la réputation de toute l'entreprise. *Que feriez-vous?*

Vous prendriez des mesures pour vous en départir. Dès que possible.

Et si ce secteur problématique de votre entreprise était votre régime de retraite?

Certaines entreprises ont des obligations au titre des prestations de retraite qui représentent une part importante de leur capitalisation boursière totale. La volatilité peut créer de l'incertitude pour l'ensemble de l'entreprise. Du capital humain et financier est mis à contribution pour soutenir le régime, qui procure peu de valeur, voire aucune. Essentiellement, l'entreprise offre une assurance retraite, mais n'a pas ce qu'il faut pour la gérer.

Tous les régimes de retraite à prestations définies ont des risques inhérents. Bien qu'un tel régime puisse être un important outil de rémunération, un employeur doit déterminer sa valeur par rapport au risque actuel et croissant qu'il représente pour l'entreprise. De plus, l'obligation qu'il crée envers des personnes qui ont soit quitté l'entreprise, soit déjà pris leur retraite n'est rien de plus qu'un poids mort pour l'entreprise.

Bon nombre de promoteurs de régime croient à tort qu'ils ont réduit adéquatement les risques parce qu'ils

n'admettent plus de nouveaux participants ou ont bloqué l'accumulation future de prestations. Or, leur régime demeure exposé à une grande volatilité sans pour autant fournir à l'entreprise les avantages au chapitre du recrutement et de la rétention de talents qu'offre un régime qui admet encore des participants et permet l'accumulation de prestations. Les régimes de retraite à prestations définies qui n'offrent plus ces avantages sont devenus les orphelins de l'employeur qui les offre.

La meilleure solution, peu importe le stade auquel se trouve le régime, pourrait être d'atténuer les risques par des stratégies de transfert grâce auxquelles les risques associés à un groupe donné de participants sont transférés à un assureur. Une telle opération peut être imposante et complexe. Comme toute autre transaction, le dessaisissement du secteur d'assurance retraite non rentable de l'entreprise doit être exécuté avec autant de rigueur et de discipline qu'un projet de F&A.

Nous vous présentons ci-après une analyse des risques liés au régime de retraite : comment les reconnaître, les gérer et les transférer, et comment surmonter les obstacles organisationnels qui compliquent cette tâche.

En quoi consistent les risques liés au régime de retraite?

Dans un régime de retraite à prestations définies traditionnel, on promet aux participants une prestation de retraite déterminée. Peu importe le coût, le régime doit verser les prestations promises à partir du jour de la retraite jusqu'au décès du participant.

Il doit donc contenir suffisamment de fonds pour couvrir ces prestations, peu importe l'état du marché et la longévité de chaque participant.

C'est là que les risques commencent.

En effet, cette obligation expose l'employeur aux *risques liés au régime de retraite*, qui se manifestent par la volatilité des aspects suivants :

- Cotisations en espèces : dépense réelle que l'employeur engage pour financer le régime — aspect réglementaire
- Charge de retraite : charge imputée aux résultats de l'employeur — aspect comptable
- Capitalisation du régime : actifs du régime par rapport à ses obligations

Deux facteurs importants déterminent les risques liés au régime de retraite : le risque lié à la longévité et le risque lié aux investissements.

- Risque lié à la longévité : risque que les participants vivent plus longtemps que l'espérance de vie prévue par le régime, ce qui augmente l'obligation totale de ce dernier envers les participants.
- Risque lié aux investissements, qui peut être subdivisé en deux composantes, soit les actifs et les taux d'intérêt :
 - Risque lié aux actifs : risque que les actifs du régime diminuent ou augmentent à un rythme plus lent que prévu, ce qui réduit la situation de capitalisation du régime.
 - Risque lié aux taux d'intérêt : risque que des changements aux taux d'intérêt en vigueur affectent la valeur de l'obligation du régime ainsi que la valeur des placements réels du régime.

Les risques liés au régime de retraite ne ressemblent en rien aux risques d'affaires typiques auxquels une entreprise fait face. Pour réussir, une entreprise doit pouvoir se concentrer sur ce qu'elle fait le mieux, que ce soit dans le domaine du génie, de la fabrication, des finances, des services, du commerce de détail ou tout autre domaine. **La plupart des employeurs ne sont pas des spécialistes de la gestion des risques liés au régime de retraite — et c'est très bien ainsi.**

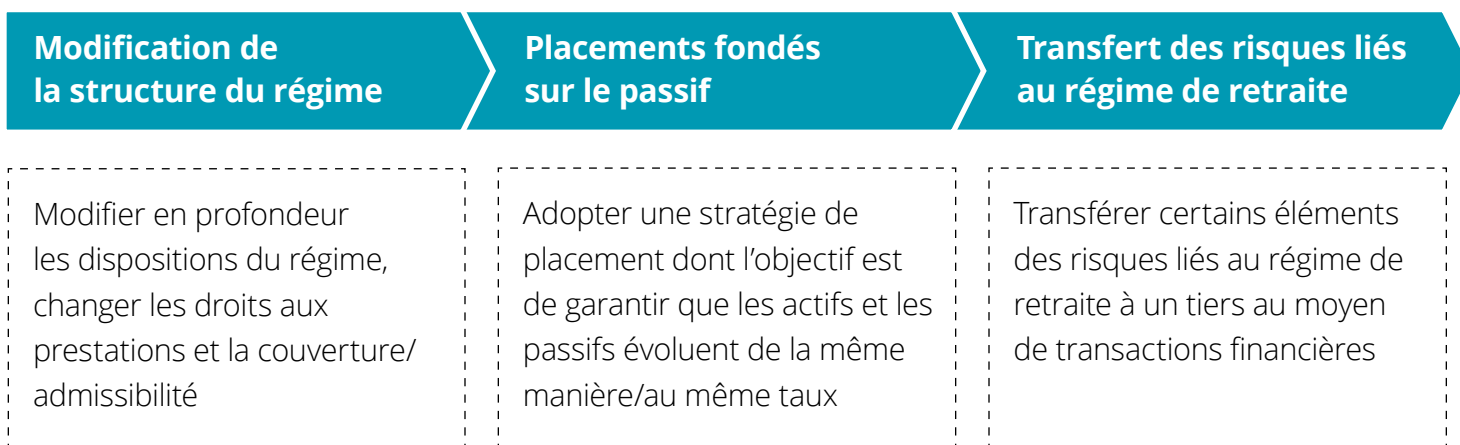
Par ailleurs, les compagnies d'assurance vie sont spécialisées dans la gestion des risques liés au régime de retraite et ont consacré de nombreuses années à leur étude, à leur gestion et à leur modélisation. Depuis quelques années, elles offrent de plus en plus aux entreprises d'assumer ces risques à leur place contre rémunération.

L'atténuation des risques liés au régime de retraite diminue la volatilité du régime et les ressources utilisées pour le gérer, ce qui permet à l'employeur de « s'occuper de ses affaires » et de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux.



Stratégies d'atténuation des risques liés aux régimes de retraite

Il y a trois grandes stratégies :



1. La modification de la structure du régime, notamment en cessant d'admettre de nouveaux participants ou en bloquant l'accumulation future de prestations, est une première étape importante de l'atténuation des risques. Cela permet de « stopper l'hémorragie » en *limitant la croissance* des obligations au titre des prestations et des risques qui y sont associés. Cependant, en vertu des lois canadiennes, il est pratiquement impossible de réduire ou d'éliminer l'accumulation des prestations de la plupart des régimes de retraite à prestations définies¹. La modification de la structure du régime n'est donc qu'une première étape.
2. Les placements fondés sur le passif permettent de contrôler efficacement les déficits des régimes de retraite. En réalignant les décisions de placement afin que les actifs correspondent le plus possible aux futurs passifs (plutôt que de choisir des placements potentiellement plus risqués ne visant qu'à maximiser la croissance), une entreprise peut adopter une approche plus prudente et délibérée concernant les placements du régime. Toutefois, les placements fondés sur le passif ne peuvent pas à eux seuls éliminer les risques, car ils ne permettent pas de gérer ou de réduire directement les obligations au titre des prestations.
3. Le transfert des risques liés au régime de retraite consiste à transférer les risques à une autre partie au moyen d'une transaction financière. Les risques liés au régime de retraite sont en corrélation directe avec l'ampleur des obligations au titre des prestations; ainsi, les entreprises qui ont de gros régimes de retraite sont naturellement exposées à plus de risques que celles qui ont de petites obligations au titre des prestations! **La seule façon de réduire de façon considérable les passifs liés au régime de retraite et d'éliminer les risques pour votre entreprise est de transférer ces risques, en tout ou en partie, à un assureur.**

¹ La meilleure stratégie d'atténuation des risques liés au régime de retraite consiste à mettre fin au régime. Pour diverses raisons, les employeurs canadiens ne liquident pas leur régime de retraite à prestations définies, sauf si la loi les y oblige.

Nous nous concentrerons ici sur les stratégies de transfert à plus grande échelle où les risques sont transférés du régime à une compagnie d'assurance par la souscription d'une rente ou la conclusion d'un swap de longévité.

Ces stratégies ne sont pas exclusives. Un employeur peut utiliser l'un ou l'autre de ces outils pour parvenir à une combinaison optimale des risques, qu'il recherche une viabilité à long terme ou une couverture complète des risques.

Souscription de rente

La souscription de rente se divise en deux catégories :

- **Souscription de rente avec rachat des engagements :** le régime de retraite verse un montant forfaitaire à une compagnie d'assurance afin de transférer la totalité des risques pour un groupe de retraités. Les prestations de retraite sont ensuite versées directement par l'assureur, qui assume également toutes les tâches administratives et les communications relatives au régime (voir la figure 1). Essentiellement, l'assureur assume l'obligation relative au bilan et le fardeau administratif à la place de l'employeur.
 - Même si cette option est un moyen efficace de transférer les risques, il existe des considérations financières autres que le prix d'achat :
 - Selon la méthode de comptabilité de l'employeur, le rachat des engagements pourrait donner lieu

à un règlement selon les règles comptables, ce qui peut poser problème, en particulier pour les employeurs qui utilisent les normes de comptabilité financière des États-Unis et constatent des pertes ou des gains importants sur règlement.

- Dans certains pays, la loi sur les régimes de retraite exige une cotisation additionnelle pour le rachat des engagements. Par exemple, la loi ontarienne a fixé une limite au montant des prestations d'un régime sous-capitalisé qui peut être transféré. Une fois cette limite dépassée, l'employeur doit faire une cotisation supplémentaire.

- **Souscription de rente sans rachat des engagements :** dans ce cas, les risques sont transférés à l'assureur en échange d'une prime forfaitaire, mais le promoteur du régime continue de verser des prestations directement aux participants (voir la figure 2). À des fins comptables et réglementaires, la souscription de rente sans rachat des engagements est traitée comme un « placement » entièrement couvert dans le régime. Sur le plan conceptuel, les fonds sont intégrés au régime de retraite (le passif n'est pas transféré, comme c'est le cas quand il y a rachat des engagements). De façon générale, la souscription de rente sans rachat des engagements ne donne pas lieu à un règlement selon les règles comptables et n'oblige pas le promoteur à verser une cotisation additionnelle.

- Habituellement, un contrat sans rachat des engagements peut être converti en contrat avec rachat des engagements à la demande du promoteur sans qu'une prime additionnelle ne soit exigée. L'employeur peut attendre stratégiquement avant de faire cette conversion (et de confier l'administration du régime à l'assureur) jusqu'à ce que certains aspects financiers changent (p. ex., si un règlement comptable n'est plus une préoccupation ou si la capitalisation du régime s'améliore à un point tel qu'aucune cotisation additionnelle n'est requise).

Swap de longévité

Quand un employeur souhaite éliminer les risques liés à la longévité, mais continuer à assumer les risques liés aux taux d'intérêt et les décisions de placement pour le régime, il peut envisager un swap de longévité qui le protégera contre l'augmentation de l'espérance de vie des participants. Le régime verse des montants mensuels fixes à l'assureur en fonction d'hypothèses de longévité qui ont été convenues; en échange, l'assureur fait des paiements mensuels à l'employeur en se basant sur la mortalité réelle du groupe (voir la figure 3). Les risques liés à la longévité pour le groupe assuré sont ainsi totalement éliminés; de façon générale, les swaps de longévité ne donnent pas lieu à un règlement comptable ni à des cotisations réglementaires.

Figure 1 : Souscription de rente avec rachat des engagements

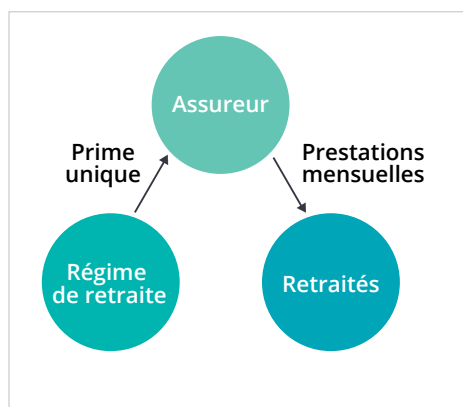


Figure 2 : Souscription de rente sans rachat des engagements

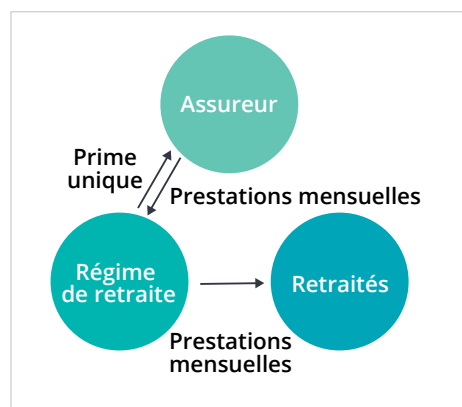
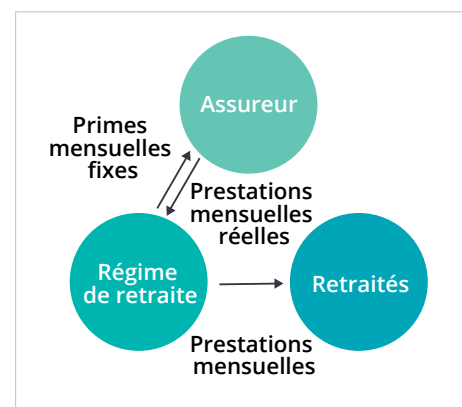



Figure 3 : Swap de longévité



A high-angle, slightly blurred photograph of a cyclist riding on a track. The cyclist is wearing a colorful jersey and a helmet, and is leaning forward in a racing posture. The track surface is a mix of blue and red, with curved lines indicating the path. The background is a bright, hazy blue, suggesting an outdoor setting.

Le paradoxe de l'atténuation des risques

Les décisions concernant l'atténuation des risques liés au régime de retraite présentent un paradoxe intéressant, mais regrettable : le *désir* d'atténuer les risques et la *capacité* à le faire évoluent généralement dans des directions opposéesⁱⁱ.

Si le régime est bien capitalisé, les cotisations peuvent être relativement faibles, voire nulles. Ainsi, même si l'atténuation des risques était assez facile à réaliser à ce moment (l'assureur ayant peu ou rien à déboursier pour souscrire les rentes), il existe très peu de raisons de se prévaloir de cette option. Les risques liés au régime de retraite ne sont pas une préoccupation pour tous, et la plupart des employeurs s'attendent au maintien des conditions favorables.

Par ailleurs, quand la situation de capitalisation du régime se dégrade, des cotisations plus élevées sont nécessaires, ce qui affecte le flux de trésorerie de l'employeur. Soudainement, le régime suscite plus d'intérêt. « *Il faut faire quelque chose à propos du régime!* », s'exclame l'équipe des finances. Or pour agir au moment où la situation de capitalisation du régime est faible, il faut investir davantage d'argent et de ressources organisationnelles à une étape du cycle opérationnel où tous deux se font rares.

Exemple

Prenons l'exemple d'un régime typique durant un cycle d'évaluation de trois ans allant du 1^{er} janvier 2014 au 1^{er} janvier 2017².

ACME Fabrication a un régime de retraite à prestations définies enregistré en Ontario. En 2014, les taux d'actualisation de la solvabilité étaient d'environ 3,5 %. Au 1^{er} janvier 2014, la situation du régime était la suivante :

- Actifs de 140 M\$
- Passifs de solvabilité de 150 M\$ (les retraités représentant environ 50 % du total des passifs)
- Déficit de solvabilité de 10 M\$
- Paiements annuels au titre du déficit de solvabilité³ de 2 M\$ à compter de 2014

Un montant de deux millions de dollars est une contribution assez petite pour ne pas attirer l'attention. Personne ne s'exclame : « Il faut faire quelque chose à propos du régime! » Personne ne songe à atténuer les risques. Tout le monde est content.

Durant les trois années qui suivent, le rendement des actifs est bon. Toutefois, les taux d'actualisation de la solvabilité diminuent à environ 2,7 %, ce qui cause

une détérioration de la situation de capitalisation du régime.

Au 1^{er} janvier 2017, la situation du régime était la suivante :

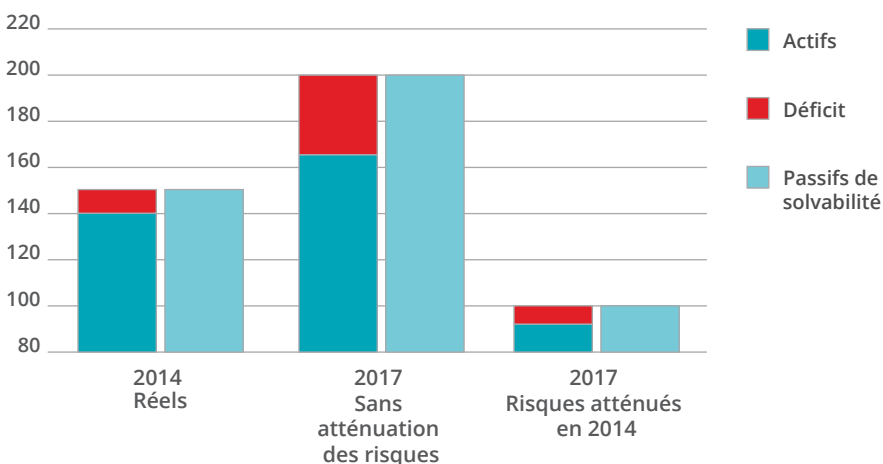
- Actifs de 165 M\$
- Passifs de solvabilité de 200 M\$
- Déficit de solvabilité de 35 M\$
- Paiements annuels au titre du déficit de solvabilité de 9 M\$

Si quelqu'un chez ACME avait adopté une stratégie d'atténuation des risques dès 2014 et convaincu l'entreprise de souscrire des rentes⁴, la situation du régime au 1^{er} janvier 2017 aurait été la suivante :

- Actifs de 92 M\$
- Passifs de solvabilité de 100 M\$
- Déficit de solvabilité de 8 M\$
- Paiements annuels au titre du déficit de solvabilité de 3 M\$

La leçon est claire : il peut être extrêmement avantageux d'être proactif en matière d'atténuation des risques et d'agir *avant* que les problèmes surviennent.

Figure 4 : Positions du régime d'ACME en 2014 et 2017 (en M\$)



Les facteurs qui ont un effet négatif sur les régimes de retraite à prestations définies (tels que les marchés baissiers et les faibles taux d'intérêt) tendent à être les mêmes que les facteurs qui ont un effet néfaste sur l'entreprise; par conséquent, le faible niveau de capitalisation du régime et les cotisations élevées qui en découlent coïncident souvent avec les creux du cycle opérationnel global.

² En vertu de la Loi sur les régimes de retraite de l'Ontario en vigueur au moment de la publication du présent document.

³ En supposant que les paiements au titre du déficit ne sont pas reportés.

⁴ Si une rente sans rachat des engagements avait été souscrite, les montants équivalents représentant la prime se seraient reflétés à la fois dans les actifs et les passifs, mais le déficit de solvabilité et les paiements en découlant auraient été tels que mentionnés.

Aspects juridiques de l'atténuation des risques

Problèmes liés à la souscription de rente avec rachat des engagements : en voie d'être résolus

Jusqu'à récemment, la souscription de rente avec rachat des engagements n'était pas beaucoup utilisée, sauf pour liquider un régime. Les lois sur les régimes de retraite ne dispensaient pas les administrateurs de leurs responsabilités en cas de souscription de rente avec rachat des engagements. Cela posait un problème : dans le cas improbable où un assureur ne pouvait plus verser de rentes aux participants⁵, l'administrateur pouvait soudainement en redevenir responsable. Cet effet « boomerang » réinstituant la responsabilité du versement continu des rentes dont l'employeur croyait s'être départi, était considéré comme trop... risqué.

Ce problème est en voie d'être résolu. Plusieurs juridictions, notamment l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Québec et le gouvernement fédéral, ont modifié leur loi sur les régimes de retraite afin de soustraire l'administrateur⁶ de cette responsabilité si la souscription de rente avec rachat des engagements remplit certaines conditions. L'Ontario a annoncé son intention de modifier sa loi afin de fournir aussi une exonération totaleⁱⁱⁱ.

Rôles conflictuels

Il est important de savoir qu'une entreprise peut avoir deux rôles distincts, parfois conflictuels, en regard d'un régime de retraite⁷. Le premier rôle est celui de **promoteur**, qui se préoccupe principalement de faire ce qui est dans l'intérêt de l'entreprise. Le second est celui de **administrateur**, qui doit agir dans l'intérêt des participants au régime. Ces deux rôles (même s'ils sont assumés par la même personne) sont très différents. L'administrateur est responsable de maintenir un certain degré de diligence en vertu des lois sur les régimes de retraite applicables et de la common law, mais pas l'employeur.

Au moment de la mise en œuvre d'un transfert des risques liés au régime de retraite, il est probable que le promoteur s'intéresse surtout au *faible coût* des rentes et l'administrateur, à leur *qualité*. La stratégie de transfert étant déterminée par l'administrateur, si l'entreprise joue à la fois le rôle de promoteur et d'administrateur, un conflit peut exister. Les modalités du régime, l'entente de capitalisation et l'énoncé des politiques et procédures relatives aux placements doivent faire l'objet d'un examen visant à déceler tout obstacle empêchant la mise en œuvre de cette stratégie et toute mesure appropriée qui a été prise pour le surmonter.

Il est également important d'éliminer les conflits d'intérêts potentiels (perçus ou réels) impliquant des fournisseurs et des conseillers existants. Il peut y avoir apparence de conflit quand un fournisseur risque de tirer un avantage d'une option en particulier. Le modèle de rémunération des fournisseurs et des conseillers rattachés au régime de retraite dépend de la taille et de la durée du régime. Cela entre directement en conflit avec l'objectif du transfert des risques, qui est de réduire les passifs. La meilleure façon d'éliminer cette perception est d'embaucher un conseiller entièrement indépendant qui aidera l'entreprise à concevoir sa stratégie de transfert des risques.

Pour la souscription de rente sans rachat des engagements, les instances de réglementation fédérale et ontarienne ont publié des énoncés de politique qui traitent cette option comme un placement du régime de retraite. Or les rentes diffèrent des autres types de placement, car aucun gain n'est attendu. En raison de cette caractéristique inhabituelle, l'administrateur doit agir avec encore plus de prudence quand il transfère les risques. Étant donné la nature permanente de la plupart des opérations de transfert des risques, il est très important que l'employeur collabore avec un conseiller indépendant qui ne joue aucun autre rôle en regard du régime et qui pourra examiner avec lui ces opérations.

⁵ Dans la mesure où les prestations ne sont pas versées par Assuris (un organisme sans but lucratif qui protège les titulaires de police si une compagnie d'assurance vie devient insolvable).

⁶ Ou, comme c'est le cas au Québec, de considérer que le paiement au titre de la souscription de rente constitue le paiement final.

⁷ En supposant qu'il ne s'agit pas d'un « régime de retraite multiemployeurs ».



Atténuation des risques au Canada à ce jour

Pour les compagnies d'assurance et de réassurance, les risques liés à la longévité et à la mortalité sont des compétences fondamentales. Le risque lié à la longévité peut être avantageux au chapitre de la diversification par rapport au risque lié à la mortalité, et les passifs du transfert des risques liés au régime de retraite sont beaucoup moins risqués que ceux de certaines autres activités d'assurance vie de ces entreprises^{iv}.

En raison de ces risques et de leur alignement plus naturel avec les compétences des compagnies d'assurance, le marché du transfert des risques liés au régime de retraite suscite un plus grand intérêt et on y constate une hausse du niveau d'activité.

Les stratégies d'atténuation des risques ont pris de l'importance au Canada au cours des dernières années. Le marché canadien de la souscription de rente s'est élevé en moyenne à environ 1 milliard de dollars par année pour la décennie se terminant en 2012, mais a été supérieur à 2 milliards de dollars à chacune des quatre années subséquentes, atteignant un niveau record de 2,7 milliards de dollars en 2016^v (voir la figure 4). Selon les premières estimations, ce marché pourrait atteindre 3,0 milliards de dollars en 2017. Pourtant, en proportion des passifs des régimes de retraite à prestations définies, les stratégies d'atténuation des risques n'ont pas été aussi populaires au Canada qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni (voir la figure 5); certains experts croient que les promoteurs canadiens accusent un retard de cinq à dix ans sur leurs homologues britanniques. Cela laisse présager une augmentation du nombre et de la complexité des stratégies adoptées par les promoteurs des régimes de retraite canadiens au cours des prochaines années.

Certaines transactions récentes, par exemple la souscription par Loblaw de rentes de retraite liées à l'inflation d'une valeur de 350 M\$ ou la souscription de rentes sans rachat des engagements de 530 M\$ combinant les régimes de retraite à prestations définies de deux promoteurs non liés afin d'obtenir un prix optimal, indiquent que des solutions novatrices d'atténuation des risques sont à la portée des employeurs qui sont prêts à les envisager.

Figure 5 : Total du marché de la souscription de rentes au Canada par année (en M\$)

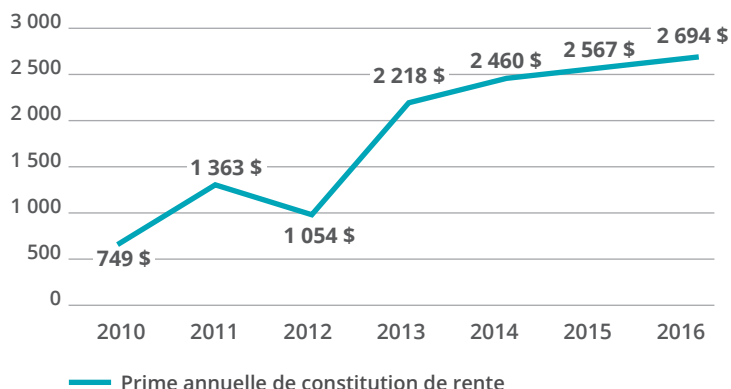
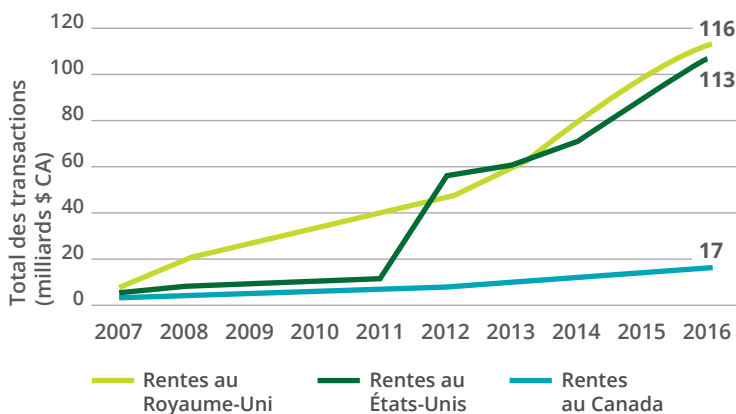


Figure 6 : Croissance des stratégies d'atténuation des risques au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis^{vi}



Ne tardez pas à parler du transfert des risques avec votre conseiller

Trop souvent, les employeurs se contentent de réagir à des symptômes tels que l'augmentation des cotisations plutôt que d'adopter une approche proactive pour traiter le problème sous-jacent : les risques liés au régime de retraite.

Si l'atténuation de ces risques ne constitue pas pour le moment un impératif pour votre entreprise, elle devrait probablement l'être. La gestion des risques liés aux régimes de retraite est un défi de taille pour les organisations. Les risques liés aux régimes de retraite à prestations définies peuvent comprimer le flux de trésorerie et limiter votre capacité à investir dans votre entreprise; leur gestion est essentielle au maintien de votre stabilité financière et au respect de vos obligations fiduciaires.

Comme pour toute autre décision d'affaires majeure, il est important d'éliminer tous les partis pris, qu'ils soient réels ou perçus. Quand vous envisagez une transaction importante comme une fusion ou une acquisition, vous songez à protéger votre entreprise contre les partis pris et les conflits d'intérêts potentiels, en érigeant des cloisonnements déontologiques à l'interne et en embauchant des conseillers indépendants à l'externe. De telles protections doivent également être mises en place quand vous adoptez une stratégie pour réduire, voire éliminer les risques liés au régime de retraite. Il est essentiel que vous collaboriez avec un conseiller indépendant qui ne joue aucun rôle en regard de votre régime, car il vous aidera à prendre des décisions avisées en matière d'atténuation des risques, sans partis pris internes ou externes.

Après tout, c'est l'avenir de votre entreprise et de vos employés qui en dépend.



Notes finales

- ⁱ Elinore Hoover *et al.*, « Time to Risk Transfer: De-Risking Corporate Pension Plans », Citi Corporate and Investment Banking report, septembre 2014. <http://pensionrisk.prudential.com/pdfs/time-to-risk-transfer-de-risking-corporate-pension-plans.pdf>
- ⁱⁱ Gavin Benjamin, « Desire versus ability: the psychology of pension risk management », *Benefits Canada*, 14 avril 2016. <http://www.benefitscanada.com/pensions/other-pensions/desire-versus-ability-the-psychology-of-pension-risk-management-79732>
- ⁱⁱⁱ Ministère des Finances de l'Ontario, 19 mai 2017.
- ^{iv} Brian O'Neill, « Fighting Inertia », *The Actuary Magazine*, février/mars 2017. www.theactuarymagazine.org/fighting-inertia/
- ^v Indice mondial Mercer sur l'achat des rentes, mars 2017. <https://www.mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/north-america/canada/ca-2017-mercer-global-pension-buyout-index-march-en.pdf>
- ^{vi} Lane Clark & Peacock 2016, LIMRA Secure Retirement Institute 2017, Willis Towers Watson Global Pensions Asset Study 2017, and Sun Life estimates. Taux de change au 31 décembre 2016.

Auteurs



Max Bazile, FCIA, FSA
Directeur principal
mbazile@deloitte.ca
416 874 3171



Ross Gascho
Associé
rgascho@fasken.com
416 865 5447

Personnes-ressources



Paul Downes
Associé
pdownes@deloitte.ca
416 775 8874



Peggy McCallum
Associée
pmccallum@fasken.com
416 865 4372



Martin Raymond
Associé
maraymond@deloitte.ca
514 393 7367

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-5063T