

# Deloitte.



Sondage sur les tendances  
de transformation de la fiscalité  
Partie 1 : Pleins feux sur les opérations

Été 2021

# Point de bascule : Les chefs d'entreprise adoptent un nouveau rôle pour la fonction de fiscalité

## Une nouvelle exigence de collaboration interservices

Si l'année 2020 fut une année de chamboulements, l'année 2021 devrait permettre une restructuration du monde des affaires et de la société en général en vue de l'avenir.

Les gouvernements ont de grandes décisions à prendre pour combler leurs importants déficits, pour bâtir une économie viable et pour faire face à l'avenir de la mondialisation.

Entre-temps, les entreprises essaient de se positionner pour l'après-pandémie en assainissant leurs finances, en accélérant la transformation numérique et durable, en trouvant de nouvelles façons de travailler et de nouvelles possibilités de croissance.

La fonction de fiscalité se trouve au cœur des décisions des entreprises et des gouvernements, et la vision stratégique des professionnels de fiscalité sera plus que jamais recherchée.

Ainsi, pour les entreprises qui changent leurs modèles d'affaires dans le contexte de la numérisation ou investissent dans des initiatives vertes, si elles ne comprennent pas les répercussions fiscales dans des domaines — où les règles sont encore nouvelles et évoluent — elles pourraient passer à côté d'occasions importantes ou, pire encore, nuire à la réussite de la nouvelle stratégie. Alors que les entreprises élaborent leurs plans de croissance en vue de la reprise, elles devront faire appel à des capacités d'établissement de prévisions et de modélisation de scénarios souvent utilisées par les équipes de fiscalité, afin de mieux comprendre leur résilience financière.

Cette situation exige l'établissement de partenariats d'affaires et une collaboration dans le cas des fonctions de la fiscalité. La haute direction

ne peut plus se permettre d'avoir des équipes de fiscalité qui consacrent tout leur temps à des activités courantes de conformité et de déclaration.

Une pratique de fiscalité pourra remplir sa nouvelle mission uniquement si l'entreprise établit les limites de ses fonctions, libère des ressources et transforme sa structure technologique. Heureusement pour la pratique de fiscalité et les chefs d'entreprise, les outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs existent déjà et sont de plus en plus accessibles.

Ce rapport est le premier d'une série de trois documents préparés par Deloitte afin de mieux comprendre l'évolution des stratégies en ce qui concerne les opérations fiscales, les talents et la technologie. Pour celui-ci, nous avons interrogé 304 hauts dirigeants d'entreprises diverses partout dans le monde afin de connaître leurs points de vue sur l'avenir de la fonction de fiscalité et les mesures qu'ils comptent prendre. (Pour en savoir plus sur notre recherche, consultez la page 27.) Cette série de rapports s'appuie sur un sondage mondial, mené auprès de leaders de la fiscalité, qui avait pour objectif de cerner les principales tendances de transformation de la fiscalité.



# Table des matières

- 1-3** Introduction
- 4-9** Six observations clés
- 10-13** Redéfinir l'équipe principale de fiscalité
- 14-18** Une vision axée sur la collaboration
- 19-24** Transformation de la fiscalité
  - 25** Accélération du changement autour de trois axes
  - 26** Prendre contact
  - 27** Plus de détails au sujet de la recherche



Le présent rapport fait état du point de vue des chefs d'entreprises, de la fiscalité et des finances du monde entier en réponse à certaines questions clés sur l'avenir de la fonction de fiscalité :

Quel devrait être le **rôle d'une équipe de fiscalité à l'avenir?**

De quelle façon sa raison d'être est-elle en train de changer?

Quels changements opérationnels permettront à la **fiscalité d'ajouter plus de valeur en tant que partenaire d'affaires?**

De quelle façon les leaders de la fiscalité peuvent-ils **accélérer la transformation de la pratique?**



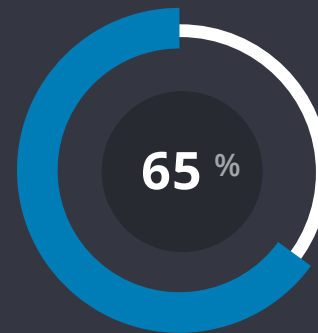
## Six observations clés

Possibilité que les services de fiscalité ajoutent plus de valeur stratégique, plus rapidement alors que les entreprises accélèrent la transformation de leur modèle d'affaires

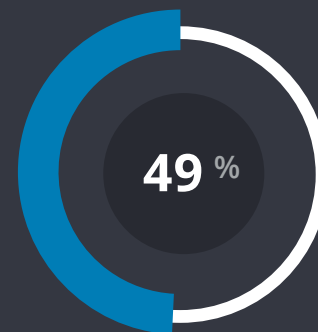
Les entreprises sont incitées à développer de nouveaux produits numériques et de nouveaux réseaux de distribution ainsi qu'à accélérer la transformation durable, c'est-à-dire qu'elles se retrouvent en territoire inconnu de la fiscalité.

Les leaders de la fiscalité estiment que leurs équipes devront avoir les ressources et les compétences nécessaires pour fournir des conseils plus approfondis en ce qui concerne les modèles d'affaires numériques (65 %), la restructuration de la chaîne d'approvisionnement (49 %) et le développement durable (48 %) au cours des deux prochaines années.

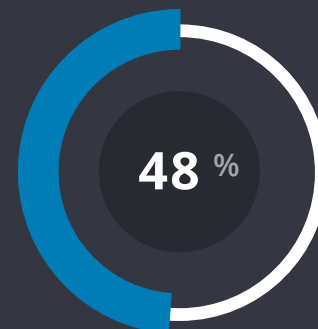
Pour ce faire, il faudra redéfinir les tâches des fiscalistes et accélérer l'adoption de technologies de pointe et de modèles d'approvisionnement à moindre coût afin de respecter les exigences de conformité.



Modèles d'affaires numériques



Restructuration de la chaîne d'approvisionnement



Développement durable

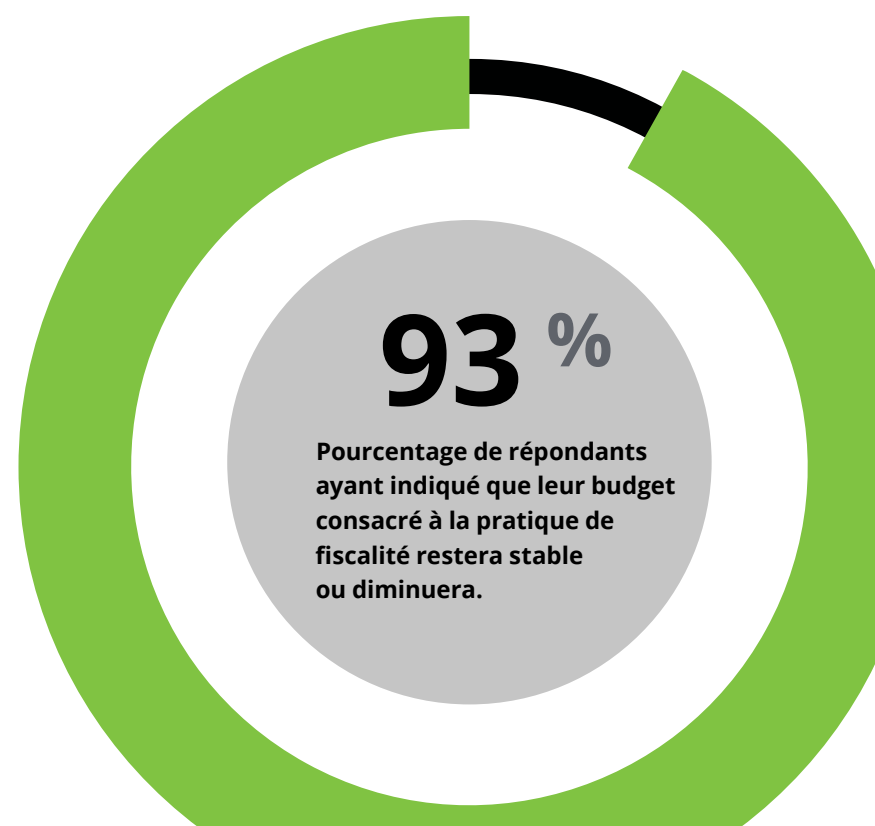
Les leaders de la fiscalité devront disposer des ressources et des compétences nécessaires pour fournir des conseils plus approfondis à leurs homologues d'affaires au cours des deux prochaines années.

## 2 Les deux dernières années ont été un **moment charnière pour ce qui est de la transformation de la conformité fiscale et des modèles d'affectation des ressources**

La demande de collaboration d'affaires ne cesse d'augmenter, mais 93 % des leaders de la fiscalité ont indiqué que leur budget est resté stable ou diminuera.

Afin que la fiscalité puisse se redéfinir en tant que fonction stratégique au rythme nécessaire, les leaders choisissent de regrouper de plus en plus d'activités de conformité et de déclaration au sein de centres de services partagés et des Finances et à faire appel à des sous-traitants qui ont déjà investi dans la technologie de pointe. Les données montrent que les équipes de fiscalité ont confié beaucoup de travaux de conformité à d'autres intervenants entre 2019 et 2021, alors que les modèles de ressources ont atteint un point de bascule. Il semble que cette tendance se poursuivra, mais les leaders de la fiscalité doivent être prévoyants et tenir compte du paysage politique changeant.

Ainsi, les activités liées aux taxes indirectes constituent l'une des principales activités externalisées, mais la popularité accrue de ces taxes chez les décideurs nécessitera vraisemblablement une expertise interne dans ce domaine.



## 3 Le changement de cap rapide vers une administration numérique de la fiscalité accroît l'urgence de la transformation opérationnelle

Outre l'importance accrue accordée à l'établissement d'alliances d'affaires, la transformation de la façon dont les entreprises doivent fournir des données fiscales aux administrations fiscales (notamment la transmission par voie électronique et la déclaration en temps réel) oblige également les entreprises à moderniser leurs opérations plus rapidement.

Neuf répondants sur 10 (92 %) pensent que la numérisation de la fiscalité aura une incidence moyenne ou élevée sur les opérations fiscales et les ressources au cours des cinq prochaines années – et plusieurs leaders de la fiscalité estiment que cette tendance s'accélère plus rapidement que prévu.

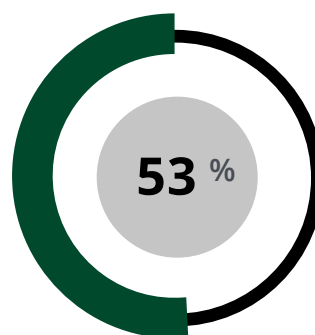


92 %

# 4

## Les leaders de la fiscalité priorisent **la simplification des données et le recours à des ressources à moindre coût** comme des bases de leurs visions pour l'avenir

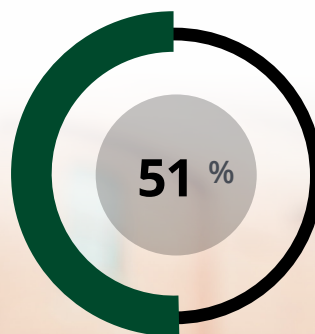
Les répondants au sondage estiment que l'on doit simplifier la gestion des données (53 %) et adopter des modèles de ressources moins onéreux (51 %) pour que la pratique de fiscalité soit en mesure d'offrir des points de vue stratégiques à l'entreprise. Ces mesures sont prioritaires dans le contexte de la transformation au cours des deux prochaines années.



Simplification de la gestion des données



Modèles de ressources à moindre coûts



**Valeur plus élevée pour l'entreprise**



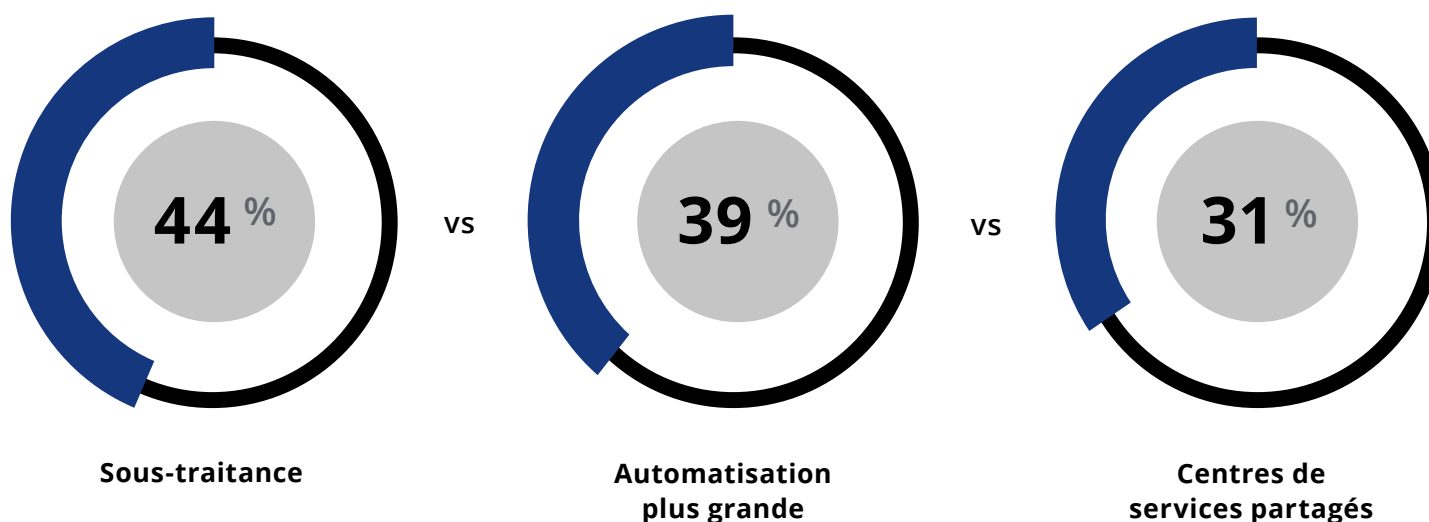
## 5

## Les chefs des finances sont ceux qui prônent le plus l'externalisation

Près de la moitié (44 %) des répondants membres de la haute direction<sup>1</sup> – principalement des chefs des finances – pensent que l'externalisation est la plus importante stratégie pour réduire les coûts en ce qui concerne les modèles de ressources et qu'elle est préférable à une plus grande automatisation (39 %) ou à l'utilisation accrue de centres de services partagés (31 %).

En revanche, 47 % des leaders de la fiscalité estiment que le transfert d'un plus grand nombre d'activités aux finances et à d'autres équipes internes constituerait la solution la plus efficace.

Les répondants membres de la haute direction estiment que la sous-traitance est une stratégie importante pour réduire le coût des modèles de ressources.



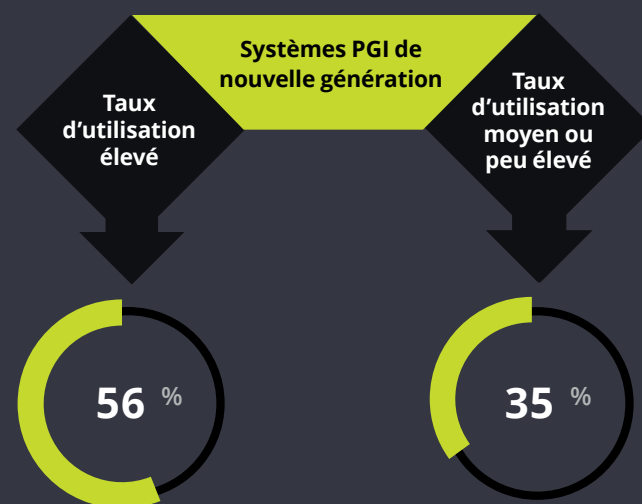
<sup>1</sup> Parmi les 304 répondants au sondage sur internet, 67 étaient des membres de la haute direction.

## 6 Les plus avancées dans leur transformation opérationnelle sont celles qui ajoutent le plus de valeur stratégique aujourd'hui

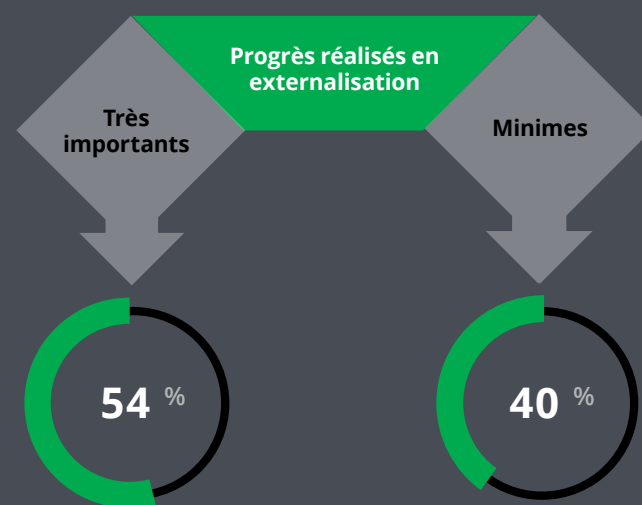
Parmi les équipes de fiscalité qui s'estiment en avance en introduisant des systèmes de progiciel de gestion intégrée (PGI) de nouvelle génération pour simplifier la gestion des données, 56 % pensent qu'elles sont très efficaces pour soutenir l'entreprise grâce à la modélisation de scénarios. Seulement 35 % des équipes qui utilisent moins ces systèmes sont de cet avis.

De même, les équipes qui ont fait le plus de progrès grâce à leurs plans d'externalisation des activités de conformité et de déclaration ont ajouté plus de valeur grâce aux perspectives tournées vers l'avenir en ce qui concerne la politique fiscale : 54 % d'entre elles sont très efficaces, contre 40 % des entreprises qui ont encore beaucoup à faire pour atteindre leur modèle d'externalisation idéal.

Équipes très efficaces pour offrir des perspectives sur la modélisation de scénarios



Équipes très efficaces pour ajouter une perspective tournée vers l'avenir en ce qui concerne la politique fiscale



# Redéfinir l'équipe principale de fiscalité

« Les fiscalistes ont encore beaucoup de tâches liées à la conformité, mais celles-ci devraient diminuer considérablement à l'avenir, et ils **devraient devenir des experts** qui contribuent à la programmation du système, exercent un contrôle de qualité et consacrent plus de temps à fournir des services consultatifs. »

**Joanne Walker**

Directrice de la Fiscalité, **BT Group Plc**

Même avant la pandémie de COVID-19, les entreprises de nombreux secteurs essayaient d'accélérer la transformation de leur modèle d'affaires et de leurs opérations. Ces mesures étaient le résultat de tendances majeures, notamment le changement climatique et les perturbations numériques, qui présentaient de nouveaux risques et offraient de nouvelles possibilités.

La pandémie a eu pour effet d'accroître la pression de transformation, en mettant la résilience à l'épreuve comme jamais auparavant : 94 % des entreprises figurant sur la liste Fortune 1000 avaient subi des perturbations liées à leur chaîne d'approvisionnement en février 2020<sup>2</sup>, alors que plus de 100 pays ont procédé à un confinement à la fin de mars 2020, ce qui a obligé les entreprises à adopter les technologies numériques.

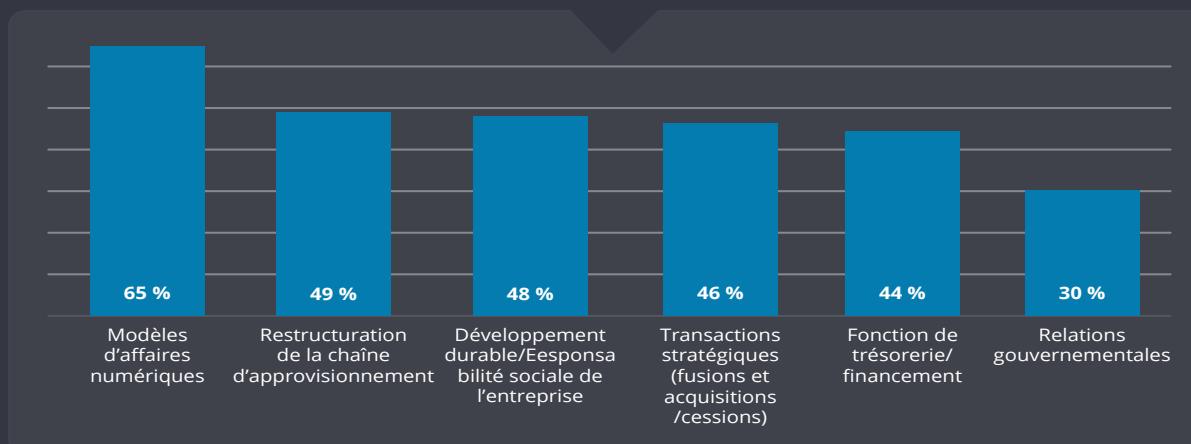
Les équipes de fiscalité ont été appelées en renfort pour aider leurs entreprises à faire face à la situation, notamment en joignant leurs forces à celles des équipes de ressources humaines pour évaluer les répercussions du déplacement des employés et les modèles de télétravail, en vue de comprendre la résilience financière.

Ces défis de capacité mis en relief par la pandémie semblent donner un aperçu de ce qui nous attend. Alors que les entreprises amorcent leur reprise, les leaders de la fiscalité prévoient une hausse de la demande de services-conseils en ce qui concerne les modèles d'entreprise axés sur le numérique ou les opérations, la restructuration de la chaîne d'approvisionnement et le développement durable (voir la figure 1, ci-après).

<sup>2</sup> 94 % des entreprises figurant sur la liste Fortune 1000 ont subi des perturbations de leur chaîne d'approvisionnement découlant du coronavirus. Forbes, février 2020.

## Secteurs pour lesquels les répondants s'attendent à une hausse de la demande de services-conseils

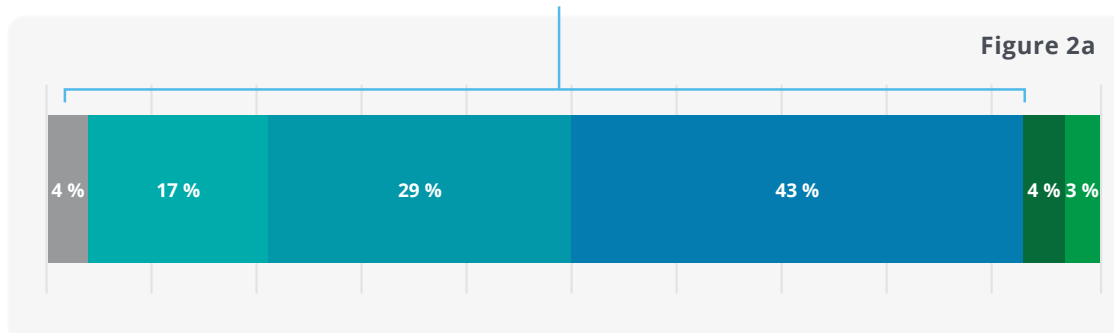
Figure 1



Le graphique présente le pourcentage de répondants qui s'attendent à une hausse de la demande de services-conseils dans trois domaines principaux

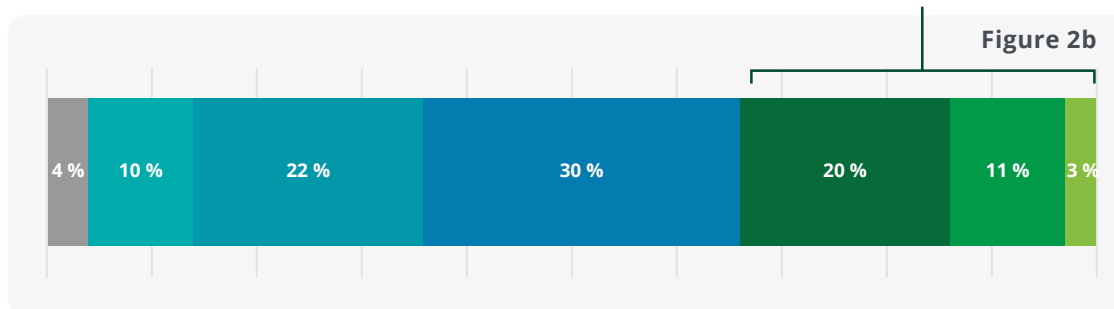
La demande accrue survient à un moment où les ressources se font extrêmement rares au sein de plusieurs équipes de fiscalité.

Parmi les répondants à notre sondage, 93 % ont indiqué que le budget de leur service de fiscalité **n'augmenterait pas ou diminuerait** cette année.



Modification prévue aux budgets de l'équipe de fiscalité en 2021, comme il a été décrit.

Seulement 34 % des répondants s'attendent à une **augmentation de l'effectif** en fiscalité au cours des cinq prochaines années.



Modification des ressources humaines totales affectées soit à l'équipe de fiscalité principale, soit à l'équipe de fiscalité dispersée/homologue au cours des cinq prochaines années.

- Augmentation de plus de 20 %
- Augmentation de 10 % à 20 %
- Augmentation de moins de 10 %
- Aucune augmentation
- Diminution de moins de 10 %
- Diminution de plus de 20 %

« La crise a donné lieu à un grand nombre de simulations de crise, ce qui a engendré une hausse de la demande de prévisions fiscales. Nous avons été contraints d'établir des prévisions pour deux ans en 12 mois. »

**Richard Craine**  
Directeur de la Fiscalité, **Barclays**

**Comment réagissent les leaders de la fiscalité dans les circonstances actuelles?** Bon nombre d'entre eux optent pour une redéfinition du rôle central de l'équipe principale au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que l'unité de la conformité et de la déclaration deviendra une division stratégique. Pour ce faire, de plus en plus de travaux de conformité seront confiés à des équipes de services partagés ou à des sous-traitants qui ont investi dans la technologie de pointe et des centres de prestation de services.

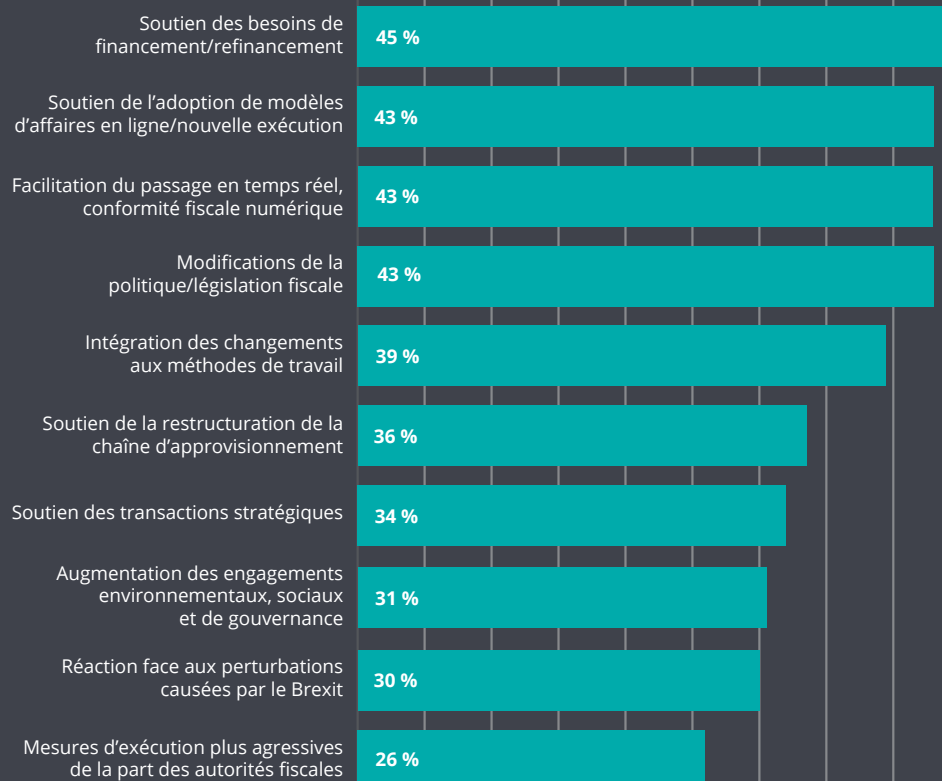
« Nous pensons qu'un prestataire de services externe est souvent plus en mesure de posséder l'ensemble des compétences requises pour offrir des processus de conformité fiables et rigoureux », déclare Anna Elphick, vice-présidente de la Fiscalité, **Unilever**. « Nos gens peuvent se concentrer réellement sur la compréhension de l'entreprise et s'assurer que nous établissons des partenariats au bon moment, avec un niveau d'engagement approprié, et que nous n'avons pas à nous soucier de la gestion des

données – ce qui n'est pas une utilisation optimale de la compétence des fiscalistes. »

L'établissement de relations de collaboration en affaire et l'adoption de mesures d'adaptation afin de répondre à la nouvelle demande de conformité fiscale numérique deviendront des aspects essentiels de la transformation de la fiscalité et de l'affectation des ressources au cours des deux prochaines années (voir la figure 3, ci-après).

### Les principaux moteurs du changement dans le cas des opérations fiscales et des modèles de ressources au cours des deux prochaines années

Figure 3



\*ESG (environmental, social, and governance)

Le graphique indique le pourcentage de répondants ayant classé chaque domaine parmi leurs quatre principaux moteurs de changement.

## Point de vue des leaders de la fiscalité : La course vers la numérisation de la fiscalité

Le Forum de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'administration fiscale a publié, en novembre 2020, un document de discussion exposant un nouveau modèle pour l'avenir de la conformité fiscale en vertu duquel les processus fiscaux seront intégrés aux processus opérationnels, de sorte que le montant des taxes et impôts pourra être déterminé en temps réel, au fur et à mesure des transactions<sup>3</sup>.

Les administrations fiscales n'évoluent pas toutes au même rythme en ce qui concerne la mise en œuvre des modèles de conformité fiscale numériques en temps réel. Elles mettent l'accent sur les taxes indirectes découlant de transactions en ce moment, ce qui n'est pas surprenant. Mais la situation devrait changer. Les leaders disent qu'elle a déjà beaucoup changé, mais que les préparatifs exigent énormément de changements opérationnels.

### Le changement est fulgurant en ce qui concerne la conformité fiscale dans le cas des taxes indirectes sur les marchés émergents

« Le monde entier se tourne vers les données fiscales et financières en temps réel – on peut voir à quelle vitesse des pays comme la Russie et l'Inde ont adopté la TVA. Et tout ce processus présente un défi, puisque nous obtenons actuellement ces données agrégées une fois par mois. »  
Chef mondial de la Fiscalité, **Banque mondiale**

« Le rythme s'est vraiment accéléré depuis deux ans. Les administrations fiscales veulent non seulement réduire les délais de traitement en vue de la conformité, mais également **avoir accès aux systèmes d'une entreprise**. Il n'est pas illusoire de penser que, dans un avenir plus rapproché que ce à quoi nous nous attendons, les entreprises assureront leur conformité en examinant une déclaration préparée par l'administration fiscale. »

**Anna Elphick**

Vice-présidente de la Fiscalité, **Unilever**

### Les leaders se préparent en vue de la conformité fiscale des entreprises en temps réel, malgré leur scepticisme

« La capacité d'interpréter les données liées aux transactions est très utile aux fins de l'assurance de la qualité dans le cas de la TVA, c'est pourquoi j'y vois un avantage. Cependant, le calcul de l'impôt des sociétés débute par la détermination des bénéficiaires, suivie de l'application de toutes sortes de règles complexes exigeant des traitements différents. Je pense donc que l'augmentation du risque associé à la numérisation est plutôt restreinte dans le cas des grandes entreprises. Cela dit, nous devons être prêts, ce qui signifie que nous devons automatiser les liens entre plusieurs grands livres si nous voulons assurer un traitement entièrement automatisé des données pertinentes. »  
Richard Craine, directeur de la Fiscalité, **Barclays**

« Si nous sommes appelés à fournir des données sur l'impôt des sociétés aux administrations fiscales en temps réel, cela signifie que certaines décisions seront prises à un niveau plus élevé et que nous devrons réviser nos processus fiscaux en conséquence. »  
Joanne Walker, directrice de la Fiscalité, **BT Group Plc**

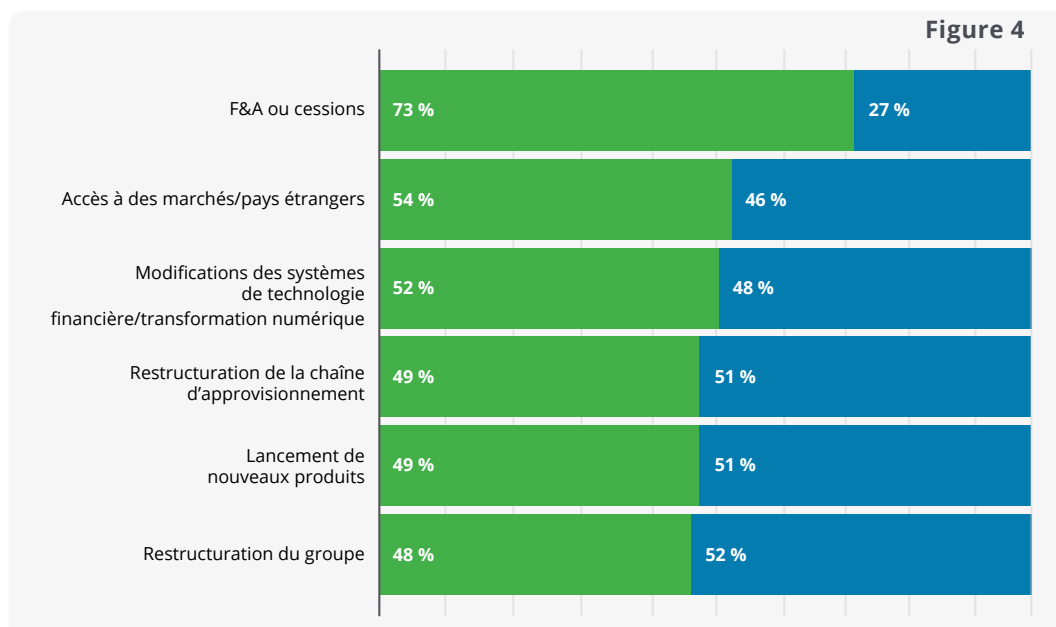
<sup>3</sup> Tax Administration 3.0 : The Digital Transformation of Tax Administration, Forum de l'OCDE sur l'administration fiscale, novembre 2020.

# Une vision axée sur la collaboration

Les leaders de la fiscalité savent que leurs équipes sont en mesure de jouer un plus grand rôle pour contribuer à la protection de l'entreprise et créer de la valeur pour celle-ci, principalement lorsque les stratégies commerciales coïncident avec de nouveaux aspects de la politique fiscale comme les services numériques et le développement durable. Cependant, ces professionnels sont bien conscients des obstacles à surmonter pour maximiser ce rôle en ce moment, en ce qui concerne l'interconnectivité de l'équipe de fiscalité et de l'entreprise, ainsi que l'état actuel des opérations et de la technologie.

Il reste à informer les entreprises quant à l'utilité des services-conseils en fiscalité pour accroître la rentabilité, ainsi qu'à démontrer l'importance d'une participation précoce. Notre sondage nous a permis de constater que les fiscalistes sont souvent appelés à fournir des conseils au début des discussions relatives aux fusions et acquisitions (F&A), mais qu'il y a également des occasions à saisir aux étapes du développement de produits, des initiatives de restructuration et de la transformation numérique. (voir la figure 4, ci-après).

## L'équipe de fiscalité intervient généralement au début des discussions concernant les F&A, mais les résultats varient dans le cas d'autres transactions stratégiques



« Nous utilisons les données provenant de capteurs intelligents dans le cas de la machinerie industrielle pour créer de **nouveaux services pour nos clients.** »

Pour ce seul modèle d'affaires, il y a toute une série de facteurs à prendre en considération en ce qui concerne les **prix de transfert, les douanes et les taxes indirectes.** »

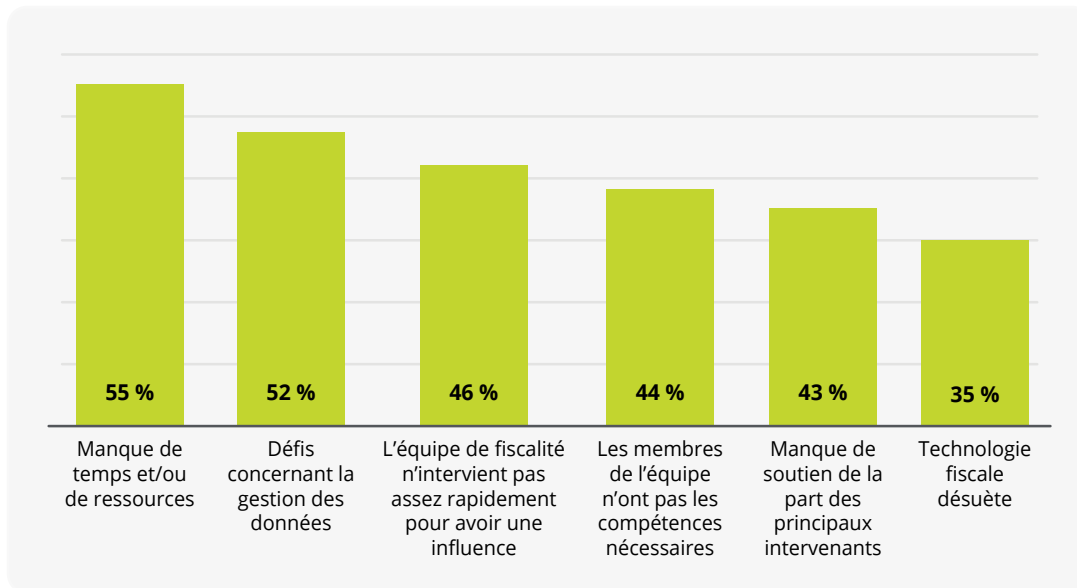
**Christian Kaeser**  
Chef mondial de la fiscalité, **Siemens**

Moment où la pratique de fiscalité contribue à différentes initiatives

- Étape des discussions initiales
- Étape de la planification officielle

## Le manque de temps et de ressources constitue le principal obstacle lorsque vient le temps d'offrir une valeur stratégique

Figure 5



Il n'y a pas de création de valeur lorsque les équipes de fiscalité ne sont pas mises à contribution dès le début de la prise de décisions stratégiques. Les obstacles actuels incluent également les contraintes opérationnelles et technologiques.

Les leaders de la fiscalité affirment qu'ils n'ont pas les bonnes données à leur disposition et les défis en matière de ressources entravent la collaboration avec leurs homologues d'affaires (voir la figure 5, ci-dessus).

Pourcentage de répondants ayant indiqué l'élément parmi les trois principaux obstacles à la prestation de valeur stratégique.

« Nous établissons un partenariat avec les divisions qui veulent effectuer des transactions, et nous intervenons pour déterminer la faisabilité sur le plan fiscal, mais le modèle est très réactif en ce moment.

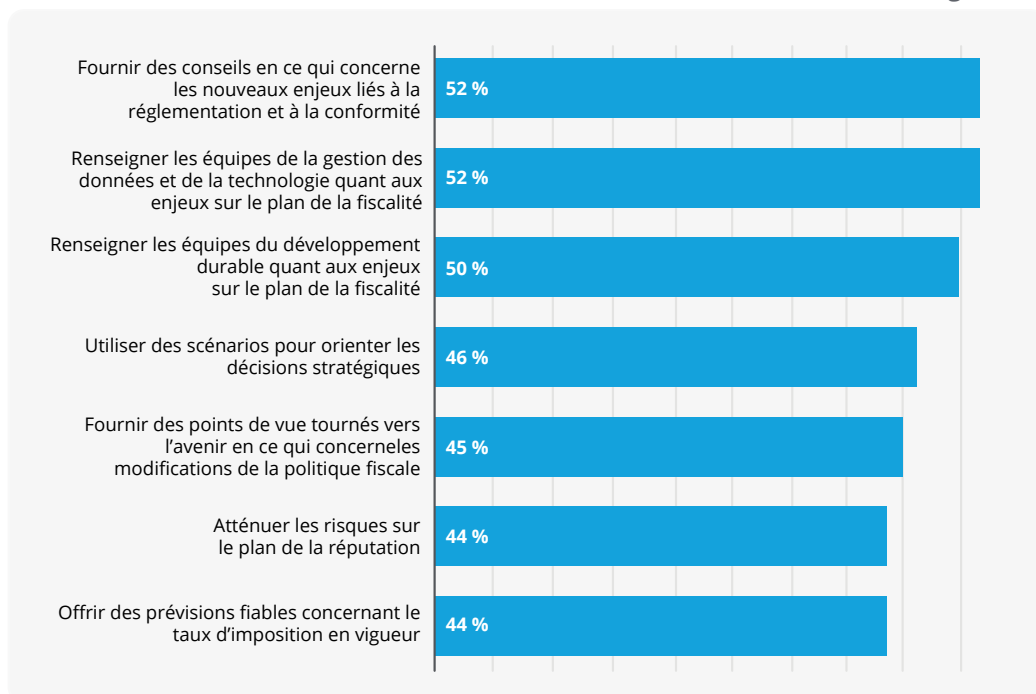
Une fois que nous aurons des **données en temps réel**, nous pourrons voir des choses que les autres ne voient pas, et nous aurons alors une longueur d'avance et nous pourrons fournir des **conseils susceptibles de contribuer à une augmentation de la rentabilité.** »

Chef mondial de la fiscalité,  
Banque mondiale



## Les répondants aspirent à une valeur accrue à court terme grâce à l'établissement d'une collaboration

Figure 6



### D'ici un an ou deux

Le graphique indique le pourcentage de répondants ayant choisi toutes les options applicables.

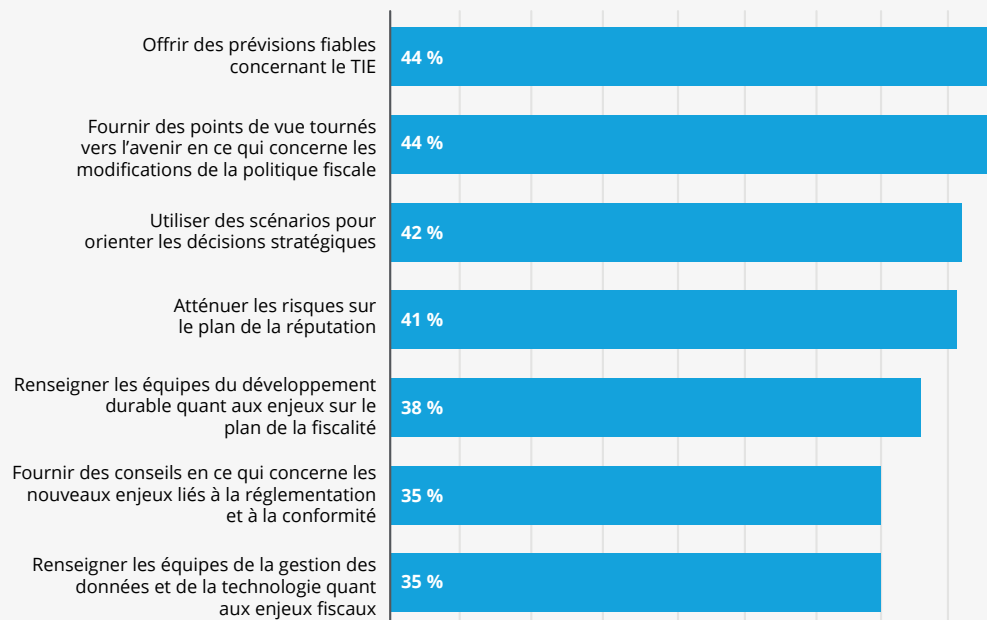
Les possibilités présentées montrent des activités de collaboration que les répondants espèrent, ajouteront de la valeur à court terme à leurs organisations, y compris des services-conseils sur les nouveaux enjeux liés à la conformité et de la formation à l'intention des spécialistes de la technologie quant à l'importance des données dans le domaine de la fiscalité.





## Les répondants aspirent à ajouter plus de valeur collaborative à long terme

Figure 7



Trois prochaines années et par la suite

Le graphique indique le pourcentage de répondants ayant choisi toutes les options applicables.

Lorsqu'il est question de collaboration à plus long terme, les répondants aimeraient que leurs opérations et leurs technologies soient modernisées. Ils s'attendent ainsi à disposer des données nécessaires pour appuyer leur entreprise

en lui offrant de meilleures capacités de modélisation de scénarios, ce qui pourrait permettre la prise de décisions stratégiques éclairées, en temps réel (voir la figure 7, ci-dessus).

## Point de vue d'un leader de la fiscalité : Possibilités de création de valeur

Quel que soit le secteur d'activité, les leaders de la fiscalité sont unanimes : l'agilité est plus importante que jamais pour assurer la réussite de leur entreprise. Ils ont souligné une série de domaines où l'équipe de fiscalité peut intervenir pour appuyer la prise de décisions stratégiques. En voici quelques exemples.

### Modèles d'affaires numériques

Pour certaines de ses activités, **Siemens** a conçu un service axé sur les données qui donne lieu à la saisie des données de capteurs intelligents installés sur la machinerie industrielle de clients du monde entier, puis à une analyse prédictive pour accroître l'efficacité, la disponibilité et la longévité. Cela engendre une complexité sur le plan fiscal.

« Nous devons déterminer si nous avons besoin d'un établissement stable (ES) pour conserver des pièces de rechange sur place en vue de l'entretien et nos capteurs sont sur place, alors nous devons déterminer comment organiser tout ça et déterminer s'il y a lieu d'attribuer des revenus à cet ES », déclare Christian Kaeser, chef mondial de la fiscalité, **Siemens**. « Il y a également la question des données recueillies – est-ce que cela fait partie de l'échange de valeur? Nous avons conclu avec le client un contrat qui nous permet de recueillir ces données, et nous utilisons celles-ci pour nos algorithmes, c'est pourquoi nous devons tenir compte de la position probable des administrations fiscales à ce sujet. »

### Développement durable

Chez **Suncor**, le trésorier et vice-président de la fiscalité, Mike Munoz, estime que l'évolution rapide du contexte de la politique environnementale impose de nouvelles exigences à la pratique de fiscalité.

« Les transitions dans la politique gouvernementale en matière de changement climatique ont automatiquement des répercussions fiscales. Ainsi, nous devons examiner la taxe sur le carbone, le respect des normes d'émissions, les normes et incitatifs liés au carburant propre – et il y a également la question de savoir de quelle façon les gouvernements financent et adoptent ces initiatives, ce qui a une incidence très directe sur le plan de l'impôt sur le revenu et la politique fiscale sur les transactions », déclare M. Munoz. « Les gouvernements et les groupes du développement durable me demandent conseil au sujet des répercussions de ces mesures. »

### Propriété intellectuelle

Dans le secteur technologique, la propriété intellectuelle (PI) contribue dans une large mesure aux marges bénéficiaires.

Un vice-président de la fiscalité d'une entreprise technologique indique que le fait de libérer son équipe afin qu'elle passe plus de temps avec les concepteurs de produits et les responsables de la chaîne d'approvisionnement permettra d'offrir plus de valeur à l'entreprise. « Les prix de transfert constituent un élément important pour nous, c'est pourquoi j'aimerais que mon équipe examine de plus près les endroits où se situe la PI, le propriétaire véritable sur le plan juridique et économique ainsi que la rémunération des parties à la transaction », affirme-t-il.

« Nous pourrions consacrer plus de temps à cette question du point de vue de l'auditeur et effectuer des simulations d'audit pour déterminer en quoi consistent nos points faibles, et pour apporter des corrections afin de protéger et d'améliorer les marges. »

# Transformation de la fiscalité

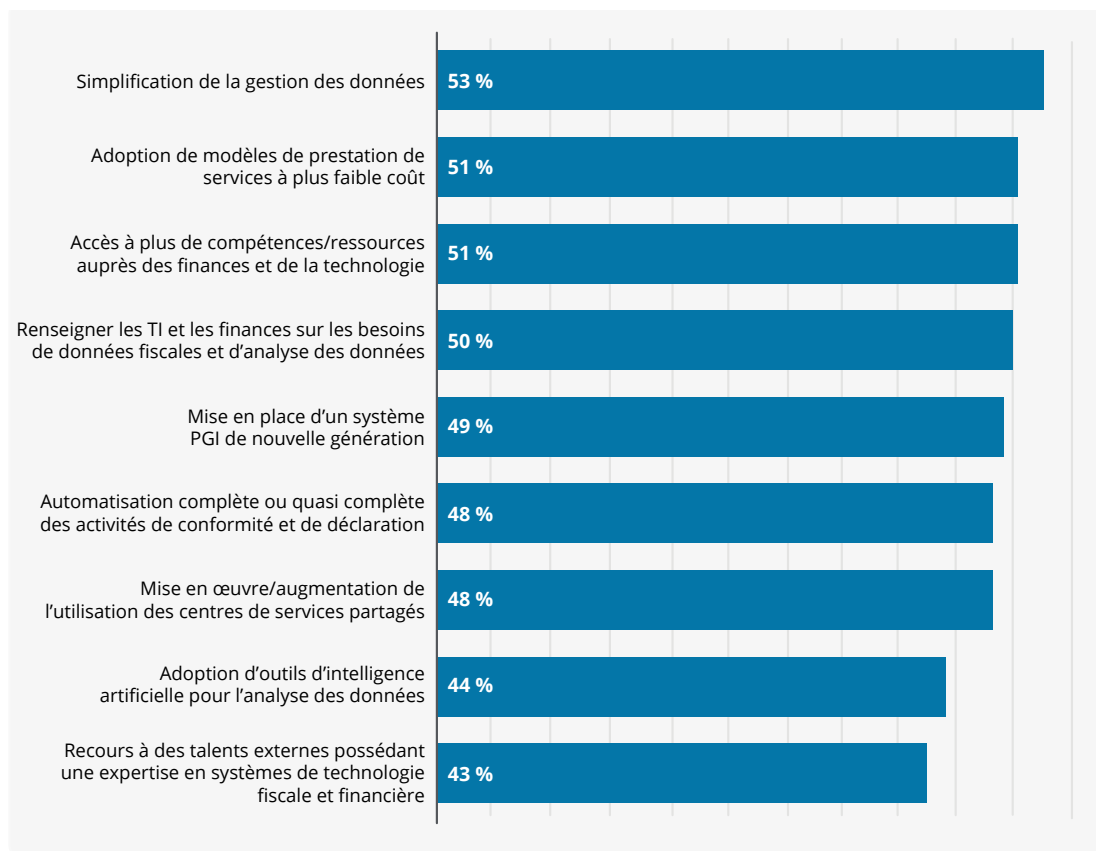
Pour parvenir à leurs fins et établir une alliance d'affaires, les leaders de la fiscalité devront vraisemblablement faire en sorte que les opérations de conformité et de déclaration fonctionnent parfaitement. De façon concrète, cela signifie que les fiscalistes doivent fournir des conseils en amont au sein de l'entreprise, alors qu'une combinaison de processus robotiques et d'équipes extrêmement efficaces

des centres de services partagés, des Finances ou de prestataires de services externes gèrent la majeure partie des opérations de conformité.

Bon nombre de leaders de la fiscalité ayant participé à notre sondage priorisent la simplification de la gestion des données et la mise en place de modèles de prestation de services à faible coût comme point de départ (voir la figure 8, ci-dessous).

## La simplification de la gestion des données et l'adoption de modèles de ressources à faible coût sont les principales priorités

Figure 8



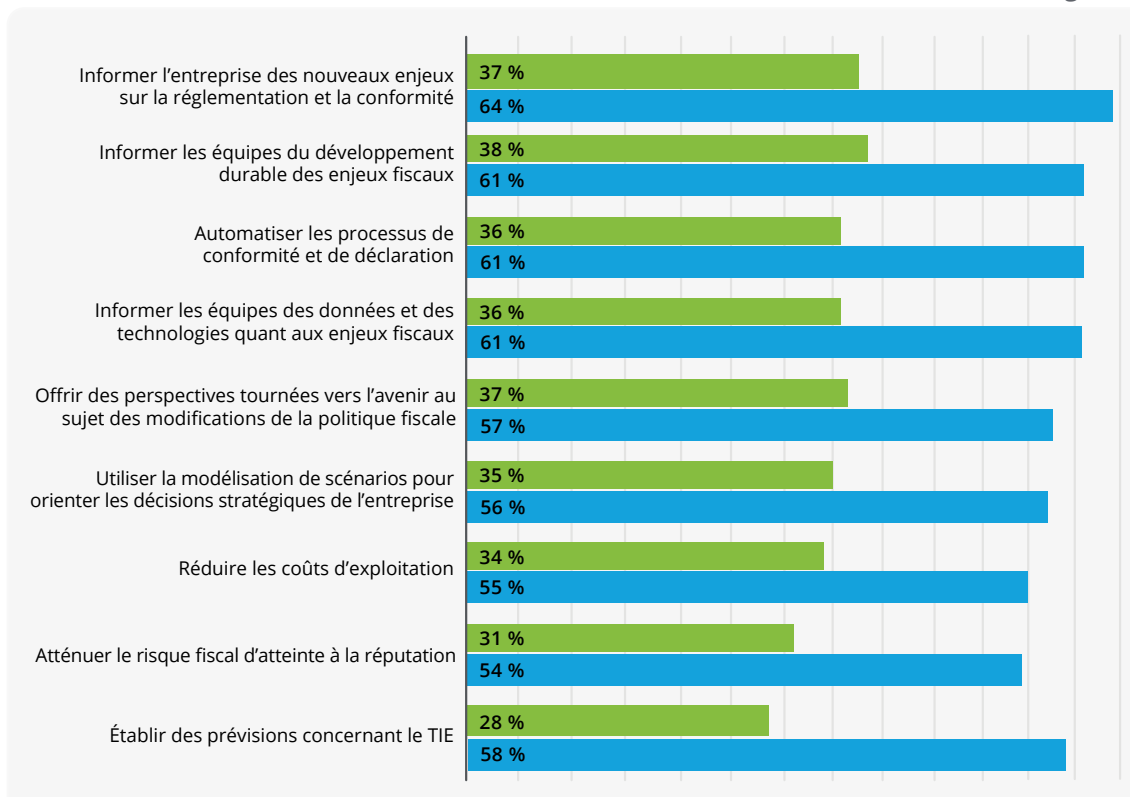
« Nous avons automatisé le processus de préparation de l'état des résultats en ce qui concerne les prix de transfert, ce qui a réduit considérablement le fardeau des divisions. Nous avons ensuite créé une base de données sur les prix de transfert, où nous entrons et puisons des données, ce qui fait que nos activités ont peu d'incidence sur les divisions. Nous sommes en train de nous tourner vers une plateforme PGI unique, ce qui nous aidera à entreprendre la prochaine étape grâce à la robotique. »

David Furgason  
Vice-président de la Fiscalité, Sryker

Le graphique indique le pourcentage de répondants ayant confié les activités de conformité et de déclaration principalement à la pratique de Fiscalité qui a classé les aspects prioritaires (notes de 8 à 10 sur une échelle de 0 à 10).

## Impact des systèmes PGI de nouvelle génération sur la capacité d'offrir une valeur stratégique

Figure 9



Pourcentage de répondants, lorsque les activités de conformité et de déclaration relèvent principalement de l'équipe de fiscalité, qui ont indiqué que chacun des systèmes est très efficace (c.-à-d. une note de 8 à 10 sur une échelle de 1 à 10), selon le niveau de complexité des systèmes PGI de nouvelle génération de l'entreprise (avancé, comparativement à moyen/peu avancé)

● Système PGI (moyen/peu avancé)

● Système PGI (avancé)

Joanne Walker, de **BT Group Plc**, affirme que l'équipe de fiscalité contribue à la mise en œuvre d'un système PGI infonuagique, ce qui devrait se traduire par une transformation dans le cas des opérations liées à la conformité. « À la fin de ce projet, nous aimerions avoir un système doté de contrôles et produisant des données de haute qualité qui pourraient être utilisées pour générer des rapports fiscaux à raison de 80 % à 90 % avant que les équipes de fiscalité aient quoi que ce soit à faire. »

Les systèmes PGI de nouvelle génération constituent un élément important pour ce qui est de l'automatisation de la pratique de fiscalité, mais la réalisation de tels

projets peut s'étaler sur plusieurs années. Entre-temps, l'équipe de fiscalité peut continuer de trouver des façons de réaliser des progrès plus rapidement.

David Ferguson, vice-président de la fiscalité chez **Stryker**, a fait savoir que l'entreprise est encore en train de consolider plusieurs systèmes PGI, mais que l'équipe de fiscalité a collaboré étroitement avec le comité de la technologie et les prestataires de services externes pour automatiser les opérations dans la mesure du possible. Il affirme que « Stryker a été la première entreprise à utiliser la robotique dans le domaine des

finances. Il y a probablement entre 50 et 60 déclarations de revenus entièrement traitées par une machine. Ainsi, en cas d'audit de l'IRS, nous recevons des demandes de documents, de balances de vérification et d'autres données et le système nous fournit toutes ces données. »

D'après les résultats de notre sondage, nous pouvons déjà entrevoir de meilleurs résultats pour ce qui est de l'établissement d'alliances d'affaires dans le cas des équipes de fiscalité qui ont pris de l'avance et instauré des systèmes PGI de nouvelle génération (voir la figure 9, ci-dessus).

**L'adoption de modèles plus efficaces d'affectation des ressources est l'autre stratégie clé que les leaders doivent prioriser et il semble qu'ils prennent des mesures beaucoup plus audacieuses à ce sujet.**

Nos données historiques montrent que le point de bascule serait survenu au cours des deux dernières années, ce qui a fait en sorte que les activités de conformité et de déclaration ont été confiées à d'autres intervenants à une plus grande fréquence que jamais auparavant (voir la figure 10, ci-dessous).

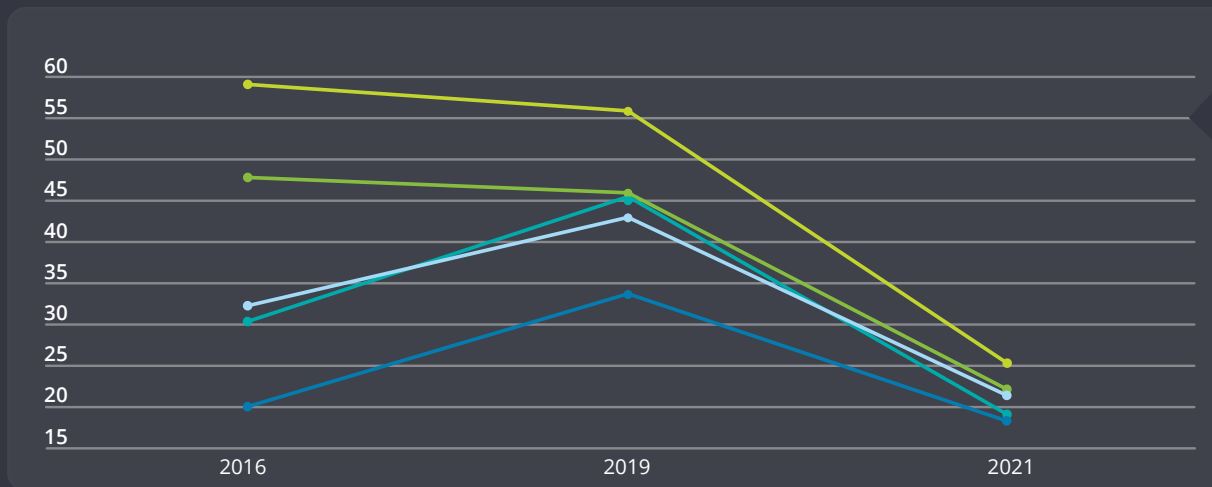
Ainsi, alors que 43 % des répondants ont indiqué que l'équipe de fiscalité s'occupait de la plupart des activités de conformité et de déclaration en ce qui concerne les déclarations de taxes indirectes et les paiements en 2019, seulement 21 % d'entre eux ont indiqué que c'est toujours le cas en ce moment.

Cela traduit un changement d'attitude chez les dirigeants des finances et de la fiscalité. Alors que la qualité des compétences et technologies offertes par les centres de prestation de services en dehors des équipes de fiscalité augmente, on confie à ces

ressources externes de plus en plus de tâches traditionnellement assignées aux groupes de fiscalité. Bien entendu, l'équipe de fiscalité doit continuer d'assurer la conformité.

### Bon nombre d'activités liées à la conformité ne relèvent plus de l'équipe de fiscalité

Figure 10



Le graphique indique le pourcentage des répondants qui confiaient les différentes activités liées à la conformité à l'équipe de fiscalité en 2016, en 2019 et en 2021.

- Charge fiscale mondiale
- Documents sur les prix de transfert
- Déclarations de revenus des sociétés et paiements connexes
- Déclarations de taxes indirectes et paiements connexes
- Comptes prescrits par la loi

## Méthodes d'affectation des ressources aux activités de déclaration

Les activités de conformité et de déclaration sont transférées à différents centres de services partagés, aux finances et aux prestataires de services externes.

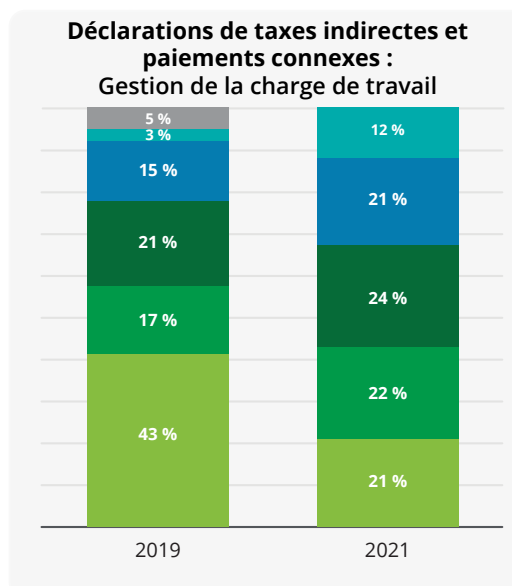
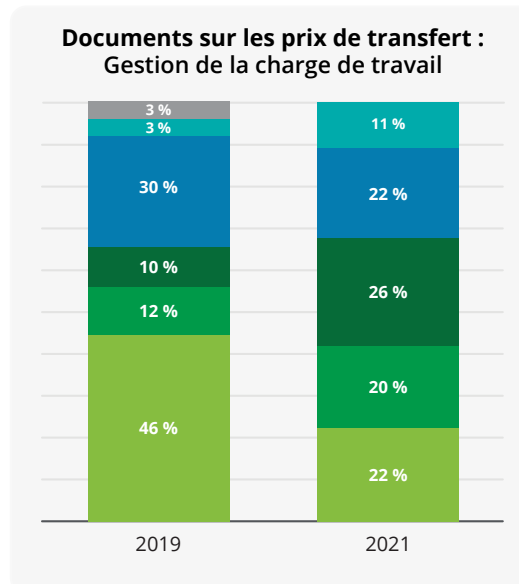
Dans l'exemple ci-contre, on constate une migration des documents sur les prix de transfert et des déclarations de taxes indirectes, survenue au cours des deux dernières années; des tendances semblables ont été observées en ce qui a trait à la charge fiscale mondiale, aux déclarations de revenus des sociétés et aux comptes prescrits par la loi (voir la figure 11, ci-contre).

Ces tendances devraient se poursuivre; il importe également de réfléchir aux répercussions de la modification de la politique fiscale par rapport à ce nouveau modèle.

Ainsi, la conformité relative aux taxes indirectes a été l'une des principales activités à transférer à d'autres intervenants, principalement en cas de processus normalisés, fondés sur des règles, et visant plusieurs marchés, il s'agit également d'un domaine auquel s'intéressent particulièrement les décideurs.

**Les gouvernements du monde entier se tournent de plus en plus vers les taxes indirectes et les taxes pour augmenter les revenus et pour trouver des façons plus simples de percevoir des taxes et impôts sur les activités commerciales qui sont trop complexes pour les taxes directes.**

Figure 11



- Fiscalité mondiale
- Centre de services partagés de l'entreprise
- Autre secteur des Finances
- Prestataires de services externes traditionnels
- Services gérés externes
- Autre



« Je pense qu'il y aura de plus en plus de taxes indirectes parce qu'elles sont plus faciles à percevoir et que les profits réalisés par les entreprises ne sont pas aussi élevés qu'ils l'étaient avant la pandémie.

Pour ce qui est du débat entourant la base d'imposition et le transfert de bénéfices, et la façon de gérer les prix de transfert, une façon de contourner le problème consiste à obtenir plus de recettes fiscales grâce aux taxes indirectes », déclare Anna Elphick, de **Unilever**. « Ce type de taxe est

particulièrement intéressant pour les administrations fiscales moins matures, étant donné que les taxes sur les transactions sont moins complexes à administrer. Nous devons intervenir pour faire en sorte que nos services de taxes indirectes soient pourvus de façon appropriée pour faire face à cette tendance. »

Par conséquent, même lorsque les activités liées aux taxes indirectes seront confiées à d'autres intervenants que l'équipe de fiscalité centrale, les fiscalistes devront s'assurer de travailler

en amont au sein de l'entreprise pour répondre à des besoins plus spécialisés de gouvernance.



## Point de vue d'un leader de la fiscalité :

# Mettre la fiscalité aux commandes des projets de transformation numérique

La réussite des initiatives de transformation numérique sera l'un des facteurs déterminants pour savoir si l'équipe de fiscalité est réellement en mesure de redéfinir son rôle dans l'entreprise. La plupart des leaders de la fiscalité que nous avons interviewés ont fait état de grands projets technologiques en cours au sein de leur organisation, dont certains projets englobant toute la fonction des finances et d'autres concernant davantage l'équipe de fiscalité.

De plus, diverses approches sont en voie d'être adoptées pour modifier l'infrastructure de la technologie, mais la participation de l'équipe de fiscalité est essentielle pour obtenir de bons résultats.

À **Infineon Technologies**, le chef mondial de la fiscalité, Matthias Schubert, indique que l'équipe de fiscalité a participé dès le début de l'élaboration d'un nouveau système de gestion des données infonuagique par le Service des finances. « Nous avons conçu une technologie pour la TVA et un groupe de gouvernance possédant les connaissances appropriées quant à la façon de modifier le système pour faire en sorte qu'il génère des rapports adéquats. »

« La participation de l'équipe de fiscalité dès le début du processus a été primordiale alors que nous avons adopté une approche axée sur la méthode Greenfield; c'est pourquoi nous avons pu imaginer à quoi pourraient ressembler des processus optimaux et de quelle façon des systèmes plus intelligents pourraient avoir un impact. Nous avons maintenant un outil nous permettant d'extraire des données d'autres systèmes, notamment en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, le processus d'approvisionnement et le calcul de la TVA appropriée et il n'y a pas de flux ou de transactions déterminées, alors tout peut changer au fil du temps. »

Le **BT Group Plc** est également en train de modifier sa technologie dans le cadre d'une initiative majeure d'amélioration des finances. La directrice de la fiscalité, Joanne Walker, estime qu'il est essentiel que l'équipe de fiscalité contribue aux étapes de conception, de façon à ce qu'elle puisse expliquer les données que les nouveaux systèmes devront offrir plutôt que de simplement indiquer les rapports nécessaires, et de mettre à profit leur expertise quant à l'avenir de la fiscalité au sein de l'entreprise.

« Nous savons que la transformation numérique de la fiscalité est à l'horizon, notamment dans le cas de l'impôt des sociétés; c'est pourquoi nous devons nous assurer de tenir compte de ces tendances dans le contexte du processus de conception, de façon à nous préparer autant que possible. »

# Accélération du changement autour de trois axes : les gens, les processus et la technologie

Alors que les entreprises adaptent leurs stratégies en fonction du nouveau paysage commercial et que les options de technologies plus appropriées et de ressources augmentent, les chefs d'entreprise estiment qu'il est plus important que jamais de redéfinir l'objectif premier de la pratique de fiscalité.

Le défi consiste à accélérer cette transformation. Nous avons indiqué, dans le présent document, les diverses stratégies que les leaders de la fiscalité

et les chefs d'entreprise devraient envisager à court terme, mais il ne s'agit là que d'un volet du processus.

Les leaders de la fiscalité devront s'efforcer de compléter les stratégies opérationnelles au moyen de nouvelles approches en vue de développer des compétences et des talents, ainsi que d'un plan à long terme pour exploiter les nouvelles technologies innovantes.

Nous publierons les résultats d'autres recherches sur les points de vue des leaders de la fiscalité et des finances ainsi que des chefs d'entreprise, sur l'avenir des talents et de la technologie. Surveillez les deux prochains rapports sur ces questions dans notre série sur les tendances de transformation de la fiscalité.



# Prendre contact

**Nous sommes là pour vous aider.**



**Karen Spencer**  
Directrice  
Services fiscaux et juridiques  
Deloitte Canada  
[karens pencer@deloitte.ca](mailto:karens pencer@deloitte.ca)

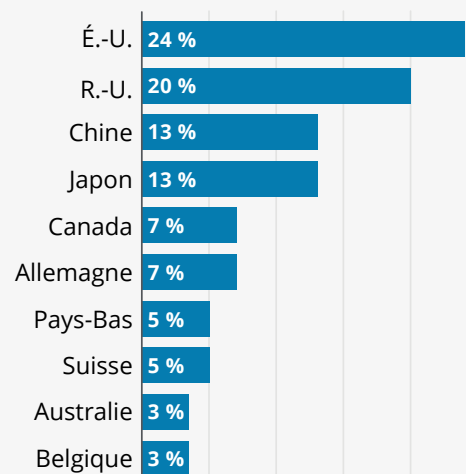
# Plus de détails au sujet de la recherche

Cette recherche sur la fiscalité est la première d'une série de trois, réalisées par Deloitte en 2021 et 2022, en collaboration avec des leaders de la fiscalité et des finances, afin de comprendre leurs stratégies de fiscalité, de talents et de technologies.

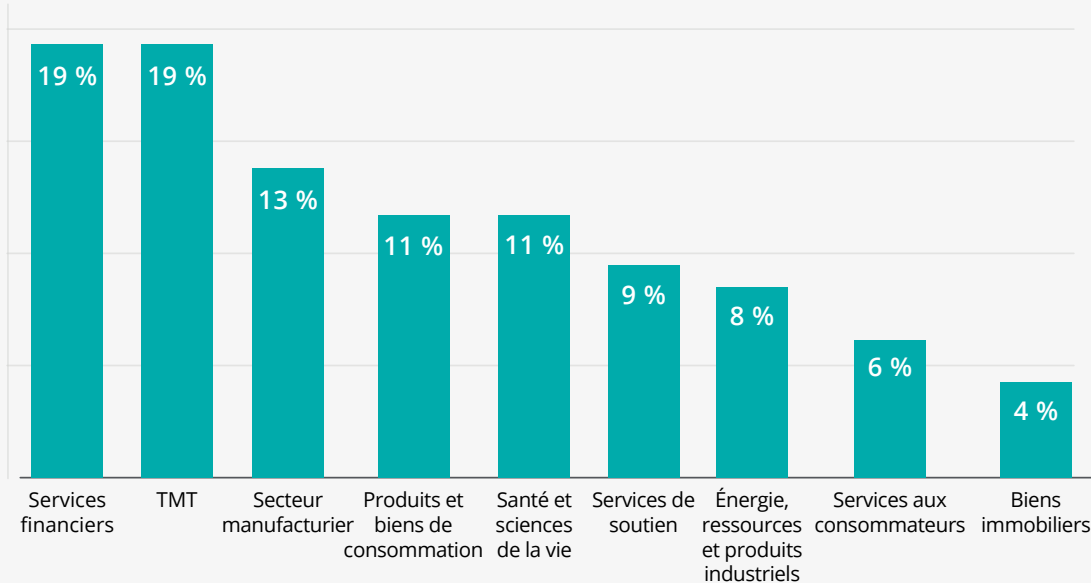
Aux fins du présent rapport, nous avons mené un sondage auprès de 304 leaders, dont plus de 100 leaders de la fiscalité et chefs des finances de diverses entreprises d'Europe, d'Amérique du Nord et de la région de l'Asie-Pacifique pour comprendre leur vision de l'avenir de la fiscalité et les mesures envisagées pour atteindre leurs objectifs.

Nous tenons à remercier tous les répondants du sondage et les leaders mondiaux de la fiscalité qui se sont soumis à des entrevues en profondeur.

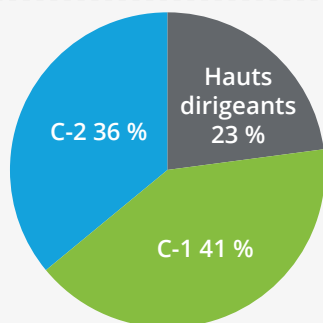
## Pays



## Secteur d'activité

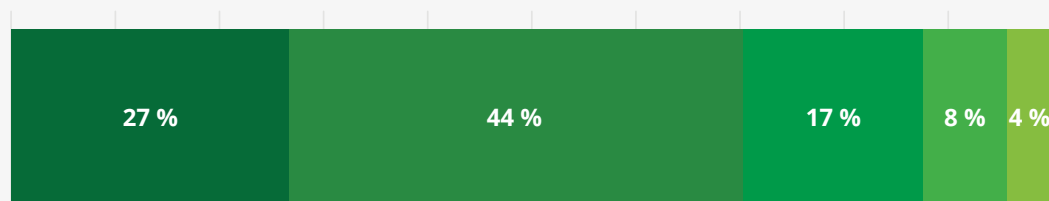


## Rôle



Taille de l'échantillon = 304  
 hauts dirigeants (p. ex. : chefs des finances) = 70  
 C-1 (p. ex. : VPD, VPP de la fiscalité ou des finances) = 125  
 C-2 (p. ex. : directeurs de service de la fiscalité, directeurs de la fiscalité) = 109

## Taille de l'entreprise



- 750 M\$ US – 999,9 M\$
- 1 G\$ US – 4,99 G\$
- 5 G\$ US – 9,99 G\$
- 10 G\$ US – 19,99 G\$
- 20 G\$ US ou plus

# Deloitte.

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 500<sup>MD</sup> 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](http://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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, l'« organisation Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni ses sociétés affiliées, ni ses employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage, quel qu'il soit, survenant directement ou indirectement en relation avec toute personne se fiant à la présente publication. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées constituent une entité juridique distincte et indépendante.