

Deloitte.

Sondage sur les tendances en transformation de la fiscalité Partie 3 : Pleins feux sur la technologie

Printemps 2022



Table des matières

- 2-3** La fiscalité dans un monde transparent
- 4-7** Système PGI de prochaine génération :
l'accès aux données pour assurer la transparence fiscale
- 8-9** La technologie utilisée pour la transformation de la fiscalité
- 10-11** L'importance de la visibilité :
pression du public et des organismes de réglementation
- 12-13** Une raison convaincante pour investir dans la fiscalité
- 14-16** La transformation dans un monde transparent,
à un rythme soutenu
- 17-18** Le but ultime
- 19-20** La confiance dans un monde axé sur la transparence
Communiquez avec nous
- 21** Au sujet de notre recherche



La fiscalité dans un monde transparent

La présence de la technologie dans tous les aspects de notre vie a donné lieu à l'ère actuelle de la transparence. Lorsque nous commandons de la nourriture, appelons un taxi ou faisons notre épicerie, nous sommes en mesure de savoir où en sont les choses à chaque étape du processus. Le monde entier s'est habitué à ce niveau de visibilité et l'a adopté. Pour une entreprise, il ne suffit plus d'offrir un produit, un service ou une expérience exceptionnelle. Les gens veulent

savoir d'où viennent les matériaux, en quoi consiste la main-d'œuvre utilisée, et quelle est l'empreinte carbone.

Il en va de même pour la fiscalité. La population et les administrations fiscales veulent savoir qui paie combien d'impôt, dans quels cas et à quel endroit. Cette situation a, de plus en plus, une incidence significative sur la réputation des entreprises et la perception de leur marque.

La transparence offerte grâce à la technologie a permis d'améliorer considérablement le service à la clientèle, la coordination et le suivi, mais elle a également fait en sorte

que de nombreuses activités en coulisse sont maintenant exposées au grand jour. Une telle situation donne parfois lieu à une surveillance accrue et, dans certains cas, à une certaine vulnérabilité pour les entreprises et leurs employés.

Dans ce dernier rapport de Deloitte sur la transformation de la fiscalité, nous montrons que les dirigeants d'entreprises s'attendent à ce que cette dynamique s'intensifie en raison des ententes concernant les piliers 1 et 2 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du changement de cap rapide en faveur de l'administration numérique de la fiscalité.



D'après notre étude, 70 % des dirigeants d'entreprises pensent que les administrations fiscales auront de plus en plus accès directement à leurs systèmes d'ici trois ans.

70 %

Sondage sur les tendances en transformation de la fiscalité
Pleins feux sur la technologie

« *L'adoption mondiale d'une approche axée sur la transparence est à l'origine de la transformation actuelle de la fiscalité.* »

Ivo Nelissen

Chef de la fiscalité, **DPD**

Le présent rapport examine de quelle façon les leaders de la fiscalité utilisent la technologie pour mettre de l'ordre dans leurs affaires.

Ainsi, les leaders :

Mettent l'accent sur la qualité des données, l'automatisation des processus et la transformation des modèles opérationnels.

Tirent profit du mouvement vers l'adoption d'un progiciel de gestion intégré (PGI) et les projets de transformation des finances pour trouver des façons de régler les problèmes de qualité des données, pour assurer la transparence.

Créent une analyse de rentabilisation pour justifier un investissement dans la fonction de fiscalité, en se fondant sur les piliers 1 et 2 de l'OCDE et la transition vers l'administration numérique de la fiscalité.

1 Système PGI de prochaine génération : l'accès aux données pour une transparence fiscale

Tout comme le sable est essentiel pour fabriquer du verre, des données de qualité sont essentielles pour assurer la transparence. Les leaders de la fiscalité utilisent des projets PGI de prochaine génération pour collaborer avec les Finances et ainsi avoir accès à des données tenant compte des aspects fiscaux au moyen de processus normalisés et de systèmes intégrés. Il s'agit là d'une étape essentielle en vue de mettre de l'ordre dans leurs affaires. La majorité des organisations des répondants (86 %) sont en train de mettre sur pied un système PGI infonuagique de prochaine génération comme S/4HANA ou Oracle Cloud. Parmi elles, près du quart (24 %) a déjà mis en œuvre un système amélioré, alors que 37 % sont sur le point de le faire.

Il est essentiel pour un leader de la fiscalité de comprendre les besoins en données ainsi que les défis actuels liés à la qualité des données, et d'intervenir au même titre que les leaders des autres fonctions de leur organisation dans le processus décisionnel qui oriente la conception des nouveaux systèmes PGI. Selon Ron Angelillo, vice-président, Fiscalité chez **Enpro**, il faut que les systèmes soient conçus de façon à nous permettre d'instaurer un environnement axé sur des données tenant compte des aspects fiscaux puisqu'une telle mesure permettra que les données fiscales soient pertinentes.

« **Le milieu des affaires comprend de plus en plus qu'il faut tenir compte des besoins de fiscalité lorsque l'on prend des décisions majeures en ce qui concerne la technologie, notamment dans le cas de l'amélioration des systèmes PGI.** »

Gaby Bes

Chef de la fiscalité et des douanes, **ASML**

La mise en place d'un système PGI adapté à la fiscalité peut sembler illusoire puisque les besoins de fiscalité peuvent entraver l'alignement complet avec les opérations de l'entreprise, mais il est possible d'améliorer considérablement l'efficacité et la qualité des données lorsque les données fiscales sont intégrées aux finances et aux TI.

Bon nombre d'équipes de fiscalité récoltent déjà le fruit de leurs efforts puisque les systèmes PGI adaptés à la fiscalité permettent d'améliorer indirectement la conformité fiscale, notamment en établissant la pertinence des données affichées dans la section des créditeurs ou des débiteurs dans le système PGI.

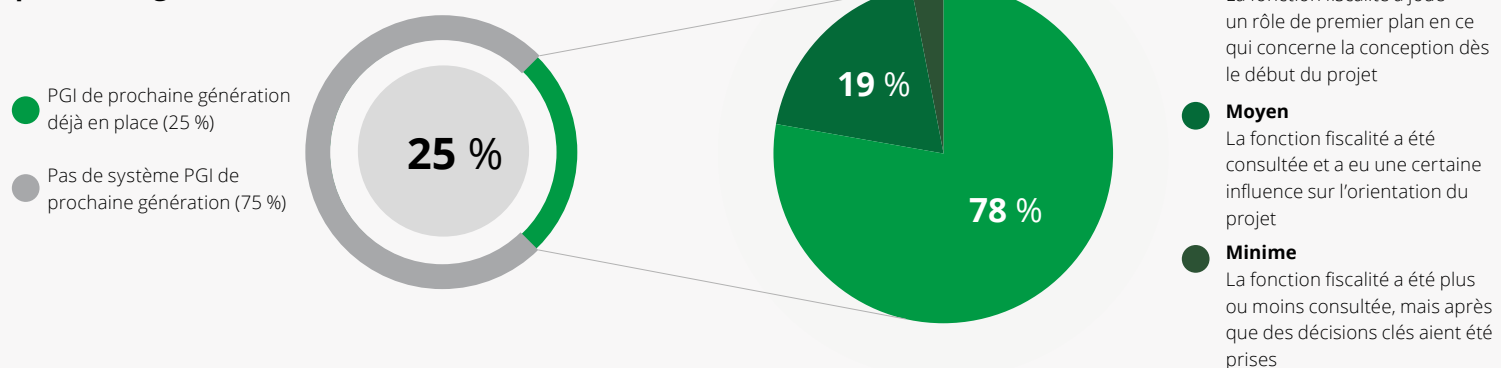
« Les systèmes existants sont relativement évolués pour ce qui est de la fiscalité basée sur les transactions », déclare Mike Munoz, vice-président et trésorier à **Suncor**.

« Le système compte les transactions et vous transmet les données selon l'administration, les taux et d'autres renseignements. Il suffit alors d'appuyer sur un bouton et de créer le rapport devant être produit, puis de cliquer sur un autre bouton pour l'envoyer. Les systèmes PGI efficaces contribuent aux avancées dans le domaine de la production en ligne et permettent de créer un excellent dossier, ce qui est très utile en cas de différends fiscaux et de règlement des différends. »

Par contre, il est plus difficile d'obtenir des données adaptées à la fiscalité pour assurer la conformité directe étant donné que les calculs doivent être effectués après et non pas au moment de la transaction, et qu'ils exigent souvent des données non incluses dans un système PGI.

Malgré tout, on peut prendre des mesures pour adapter les données en influençant le traitement des données dans le compte du grand livre général, ce qui pourrait permettre une automatisation accrue incluant d'autres systèmes que les systèmes PGI.

Figure 1. Quel a été le rôle de la fonction fiscalité pour la conception/mise en œuvre d'un système PGI de prochaine génération?



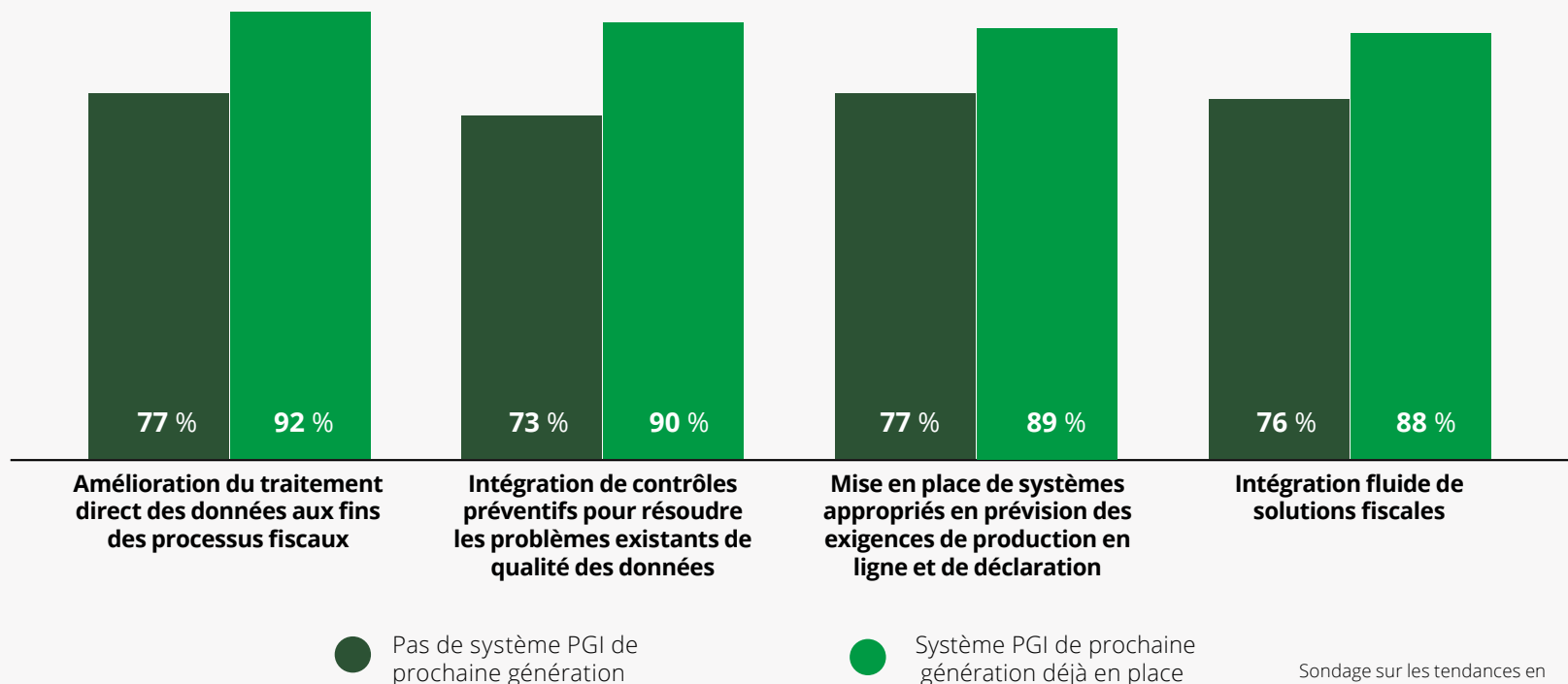
La mise à niveau du système PGI inspire confiance, particulièrement chez les premiers adoptants, qui estiment que cette mise à niveau leur permettra d'améliorer le traitement direct des données aux fins des processus fiscaux, et d'intégrer des contrôles pour résoudre les problèmes existants de qualité des données. On pense également que ces systèmes aideront les équipes de fiscalité à faire face aux nouvelles exigences d'administration numérique de la fiscalité.

« Un système PGI mis à jour nous permettra d'en faire beaucoup plus en temps réel. Et, si nous le combinons à un lac de données, nous pourrions jouer avec les données beaucoup plus que par le passé. »

Gaby Bes
 Chef de la fiscalité et des douanes, ASML

Figure 2. Niveau de confiance concernant l'utilité d'un système PGI mis niveau pour relever des défis spécifiques de fiscalité.

Quels sont les défis spécifiques visés par la fonction fiscalité grâce aux systèmes PGI?
 (% de répondants qui ont déclaré être assez ou extrêmement confiants)



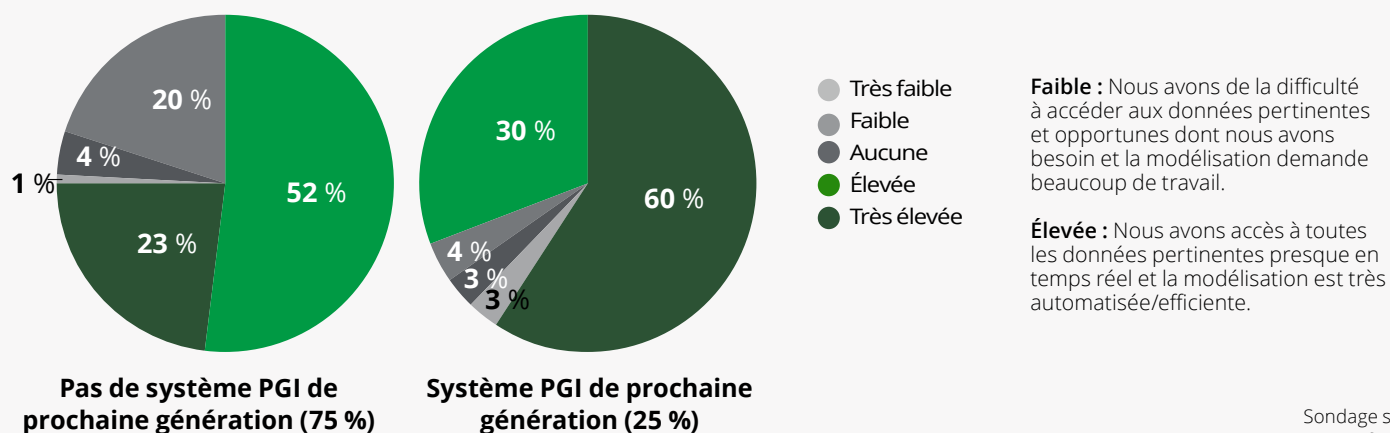


Les entreprises qui utilisent déjà un système PGI mis à jour voient des avantages allant au-delà de la conformité et de la déclaration. Ainsi, 60 % d'entre elles considèrent que la capacité de modélisation de scénarios est très élevée par rapport aux modifications liées aux piliers 1 et 2 de l'OCDE. Ce pourcentage est presque trois fois plus grand que dans le cas d'entreprises qui n'ont pas encore de système PGI de prochaine génération.

La modernisation des systèmes et l'amélioration des données qui s'ensuit constituent des assises importantes pour une entreprise. Dans le cas de la fiscalité, ces améliorations vont au-delà des processus quotidiens afférents au modèle opérationnel proprement dit. Une combinaison appropriée de technologie, de PI, de talents et de capacités permet d'assurer l'efficacité et d'accroître la valeur commerciale d'une entreprise

Figure 3. Capacité de soutenir une modélisation de scénarios perfectionnés pour évaluer l'indice des réformes des piliers 1 et 2 de l'OCDE en ce qui concerne les règles fiscales internationales

(% des répondants qui ont déjà un système PGI de prochaine génération et de répondants qui n'en ont pas)



La technologie utilisée pour la transformation de la fiscalité

« **Dans les faits, une grande partie des opérations fiscales ont lieu en amont des processus financiers.** »

Eleanor Macdonald

Leader, Technologie fiscale,
Transformation de la
fiscalité, **Anglo American**

Alors que leur fonction se transforme, les leaders de la fiscalité participent plus activement qu'ils ne l'auraient fait il y a à peine cinq ou dix ans aux discussions liées à la technologie avec la fonction finance, les TI et même la haute direction. Pour adapter leurs opérations à l'évolution de leur entreprise, ils doivent intervenir, et également exercer une certaine influence. C'est le cas lorsqu'il est question de décisions critiques prises par d'autres responsables de budget, au sujet de questions comme la modernisation du PGI et la stratégie de données de l'entreprise.

Bon nombre de participants au sondage essaient d'exercer



plus d'influence sur l'orientation technologique de leur fonction. Près de la moitié d'entre eux (48 %) affirment avoir adopté une approche proactive et globale en ce qui concerne la technologie, notamment la refonte intégrale de leur architecture numérique. Cela représente un changement

d'attitude pour la transformation de la fiscalité. Par ailleurs, 29 % des répondants ont adopté une approche proactive, mais uniquement en ce qui concerne certains systèmes et processus plutôt que l'architecture technologique intégrale.

Les efforts déployés pour exercer une influence semblent porter leurs fruits. Près des deux tiers (63 %) des répondants ont indiqué qu'ils avaient beaucoup de latitude quant à la stratégie de technologie fiscale, quoique les conditions applicables pour exercer une influence varient selon l'organisation. Certains leaders interrogés estiment que leur influence est limitée, notamment dans le domaine des finances ou des TI, et plus du tiers (37 %) des répondants ayant une certaine latitude quant à la stratégie n'exercent qu'un contrôle restreint sur leur budget de dépenses en immobilisations.

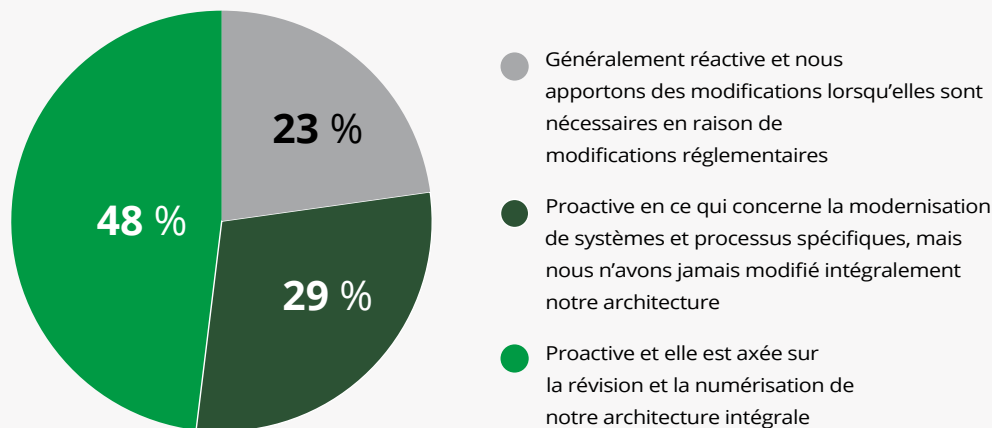
Étant donné que la fiscalité n'est généralement pas la fonction qui tient les cordons de la bourse, il sera encore plus important de miser sur les grands projets de transformation des finances, qui pourraient avoir des répercussions sur presque tous les aspects de la fiscalité. La fiscalité doit avoir son mot à dire dans la conception des nouveaux systèmes.

Pour ce qui est des leaders de la fiscalité qui conçoivent leurs propres technologies, leurs connaissances pourraient être mises à profit pour accroître leur influence et maîtriser les perturbations. Selon Gaby Bes, la fiscalité n'est pas toujours la principale préoccupation lors de décisions liées à la technologie, et l'on doit très souvent insister pour participer au processus décisionnel, mais la situation s'améliore et les leaders de la fiscalité ont de plus en plus de facilité à expliquer leurs besoins technologiques.

« **Nous sommes en très bonne posture puisque nous sommes en train de transformer la fonction des finances. Les processus en amont des finances et de la chaîne d'approvisionnement sont déjà en voie de refonte, ce qui signifie que nous pouvons nous assurer que la conception et la mise en œuvre nous permettent d'obtenir les résultats dont nous avons besoin pour alimenter nos processus fiscaux. Or, ce serait très difficile en l'absence d'une transformation des finances.** »

Figure 4. Approche de la fonction fiscalité pour une stratégie technologique

(% de répondants)



Eleanor Macdonald

Leader, Technologie fiscale, Transformation de la fiscalité, Anglo American

L'importance de la visibilité : pression du public et des organismes de réglementation

Depuis longtemps, la réglementation est un moteur de changement et encourage les entreprises à investir dans leur fonction de fiscalité. Cette dynamique est en cours alors que les gouvernements et organismes internationaux exercent de plus en plus de pression pour que les entreprises privées fassent preuve de transparence en ce qui a trait aux données fiscales. C'est le cas, notamment, des modifications proposées aux piliers 1 et 2 de l'OCDE relativement aux règles fiscales internationales quant à la répartition des profits et à l'impôt minimum global. Il est évident que les fonctions de fiscalité doivent améliorer leurs capacités technologiques afin d'appuyer

de nouveaux calculs et de faire face au fardeau de conformité qui en découle. De plus, les entreprises ont besoin de capacités de modélisation de scénarios plus perfectionnées tenant compte de ces nouvelles règles pour orienter leurs décisions stratégiques à l'avenir.

Le changement de cap rapide en faveur de l'administration numérique de la fiscalité, auquel on assiste dans plusieurs régions du monde, stimule également une transformation de la fiscalité, ce qui a des répercussions indéniables sur le plan de la technologie fiscale. D'après le sondage, 70 % des répondants estiment qu'il est assez probable ou très probable que les administrations fiscales aient directement

accès à leurs systèmes informatisés d'ici trois à cinq ans. Cela représente un défi majeur puisque les entreprises doivent intégrer leurs systèmes et processus internes aux interfaces numériques des administrations fiscales. Les trois quarts (75 %) des répondants s'attendent à ce que leurs équipes consacrent plus de temps à faire en sorte que leurs systèmes internes soient configurés correctement à cette fin.

Figure 5. Résultats probables, d'ici trois à cinq ans, alors que les administrations fiscales se tournent vers la production et la déclaration en ligne

(% de répondants qui estiment que les énoncés ci-après sont assez ou extrêmement probables)

Notre équipe de fiscalité devra consacrer plus de temps à assurer la configuration appropriée de nos systèmes en ce qui concerne les processus de gestion des risques liés à la conformité

75 %

Les administrations fiscales se tournent de plus en plus vers les audits se limitant à des questions précises plutôt qu'à des audits plus généraux

75 %

Intégration accrue des systèmes et processus des administrations fiscales et accès direct à nos systèmes par les administrations fiscales

70 %

Prolifération de normes différentes selon les marchés et les régions

61 %

Nous avons également besoin de données plus précises et plus détaillées. « L'accès à des données globales de qualité, normalisées, constitue de loin le principal défi en ce moment », selon Eleanor Macdonald, **Anglo American**.

« La technologie est importante, mais si nous n'avons pas les données nécessaires, son utilité est limitée. »

Le prix de transfert opérationnel est en train de devenir un des principaux moteurs des investissements en technologie, surtout en cas de longues discussions avec les organismes de réglementation en ce qui concerne les résultats de la fixation des prix de transfert. Les répercussions peuvent se limiter au temps consacré à la collecte et à l'explication des données, mais elles peuvent également prendre la forme

d'ajustements des prix de transfert, de pénalités et d'autres surprises financières connexes.

Les répercussions pourraient également prendre les formes suivantes:

- Une surveillance accrue des **processus et de la technologie** en ce qui concerne la précision des données, la publication dans le système PGI et l'établissement de prix dans le cas d'opérations interentreprises, ou encore...
- Une constatation selon laquelle une **optimisation des processus et de la technologie** est nécessaire, tout comme la capacité de **recueillir des données, de les analyser et d'effectuer des calculs** pour transformer les données en information et en conclusions

exploitables.

Les leaders de la fiscalité considèrent l'amélioration du PTO (48 %), l'amélioration de la gestion et de la gouvernance des données (46 %) ainsi que les préparatifs en vue des exigences futures de l'administration numérique de la fiscalité concernant les taxes directes (45 %) comme étant les trois principaux moteurs des investissements en technologie fiscale au sein de leur entreprise, à moyen terme.

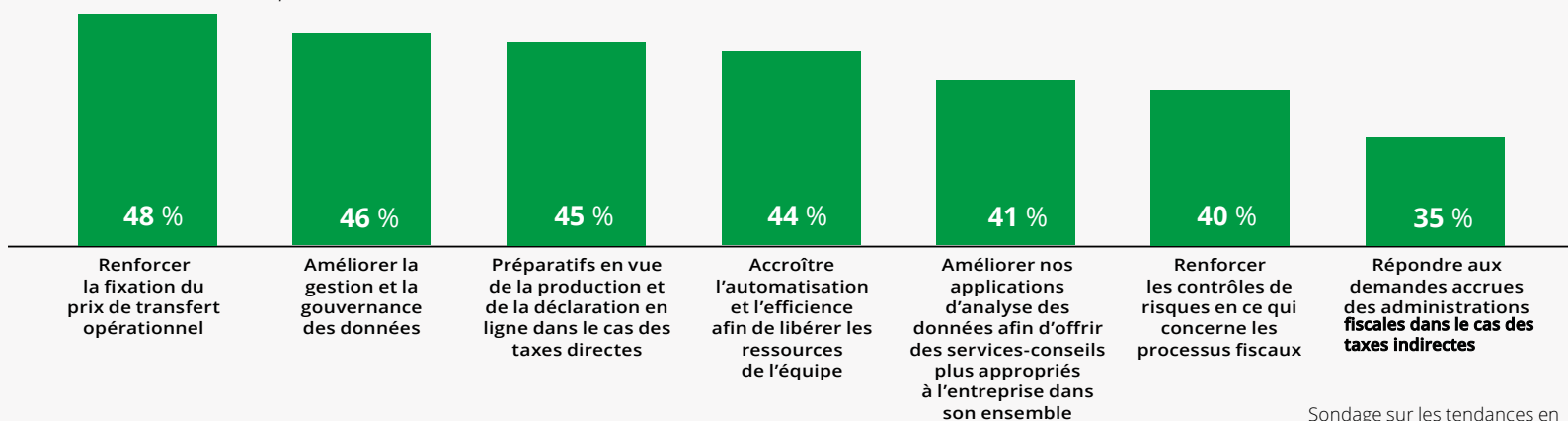
« **Les administrations fiscales ont directement accès aux systèmes et données d'une entreprise, et les données constituent une réalité dans le cas des taxes indirectes en ce moment.** »

Dick Mans

Leader, Équipes d'experts/ fiscalité et douanes, **ASML**

Figure 6. Principaux moteurs des investissements en technologie fiscale pour les trois à cinq prochaines années

(Classement des répondants)



Sondage sur les tendances en transformation de la fiscalité
Pleins feux sur la technologie

Une raison convaincante pour investir dans la fiscalité

Les membres de la haute direction de nombreuses entreprises comprennent l'urgence de s'acquitter de leurs obligations d'administration numérique de la fiscalité et d'autres obligations émergentes. « Étant donné l'augmentation draconienne des exigences réglementaires, la conformité devient une priorité pour tout le monde », selon Rob Schipper, chef mondial de la fiscalité, **ING**. « Lorsque l'on propose une solution technologique pour améliorer la conformité fiscale, il est plus facile de convaincre les gens ».

En utilisant la technologie, les équipes de la fiscalité ont également un accès accru à des données plus précises et de meilleure qualité provenant de tous les secteurs de l'entreprise.

Les avantages comprennent notamment :

- La possibilité de **normaliser les données opérationnelles et de les adapter à la fiscalité**, de concert avec l'équipe des finances, ce qui permettrait de faciliter considérablement la déclaration et d'autres processus fiscaux.
- La possibilité d'offrir des **connaissances à valeur ajoutée et des conseils stratégiques à d'autres secteurs de l'entreprise**, grâce à une visibilité accrue en ce qui concerne leurs opérations.
- Une base solide pour **appliquer l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage machine (AM) aux processus fiscaux**.
- **Un contrôle accru sur la façon d'accomplir le travail**. Une fois que les problèmes internes de données sont réglés, les leaders de la fiscalité ont plus d'options pour mieux utiliser leurs ressources internes et l'externalisation permet d'accroître la valeur ajoutée.
- Des avantages quantitatifs, notamment **en réaffectant le nombre ultérieur d'équivalents temps plein (ETP) visés, en optimisant les coûts pour les tiers et en réduisant les risques de pénalités et d'ajustements**.

On doit exploiter les nouvelles technologies industrielles et les nouvelles exigences d'expérience client pour assurer l'innovation, le contrôle et l'amélioration de l'expérience client.

Les leaders de la fiscalité devraient utiliser cet environnement pour justifier l'investissement dans la modernisation de la technologie pour leur fonction. Ils doivent profiter de l'occasion pour éviter les obstacles qu'ils auraient eu à surmonter par le passé.

Utilisation de l'IA en fiscalité

Les leaders de la fiscalité qui ont participé à notre sondage envisageaient déjà l'utilisation de l'IA et de l'AM pour transformer leurs opérations. Les trois quarts d'entre eux (75 %) ont indiqué qu'il est probable que leur équipe commencera à utiliser ces capacités d'ici deux ans. « L'IA et l'AM sont assurément dans nos plans », a déclaré Feiza Jivraj, chef de la fiscalité pour l'EMOA, **Macquarie**. « Nous sommes en train de réaliser un projet pilote axé sur l'utilisation de l'AM dans le cas des processus liés aux taxes indirectes, pour lesquels les règles sont faciles à établir. »

Les répondants prévoient utiliser l'IA et l'AM notamment pour l'adaptation en temps réel de la déclaration en fonction des nouvelles exigences, la

classification des données fiscales et l'amélioration de la qualité des données.

Établir les fondements

Les problèmes de gouvernance des données risquent d'entraver les efforts déployés par les équipes de la fiscalité en ce qui concerne le développement de ces capacités. Parmi les répondants, 60 % estiment que les données sont inadéquates en ce moment pour établir des algorithmes à des fins fiscales. « L'IA est efficace uniquement si les tests sont concluants, et l'apprentissage profond est exigeant », selon Mike Munoz, vice-président de la fiscalité et trésorier, **Suncor**.

La résistance au changement et la pénurie d'employés spécialisés invoquées par 71 % et 62 % des répondants, respectivement, risquent encore plus de retarder l'utilisation de l'IA et de l'AM.

Si, toutefois, la fonction fiscalité parvenait à améliorer l'accès en aval et en amont aux données de l'entreprise, elle serait en mesure d'établir une assise solide pour mettre à profit ces capacités technologiques. « Si nous pouvions avoir accès à des données standards de qualité, nous pourrions tirer profit de l'IA et de l'AM dans un avenir rapproché, principalement en ce qui concerne la conformité », pense Eleanor Macdonald, **Anglo American**.

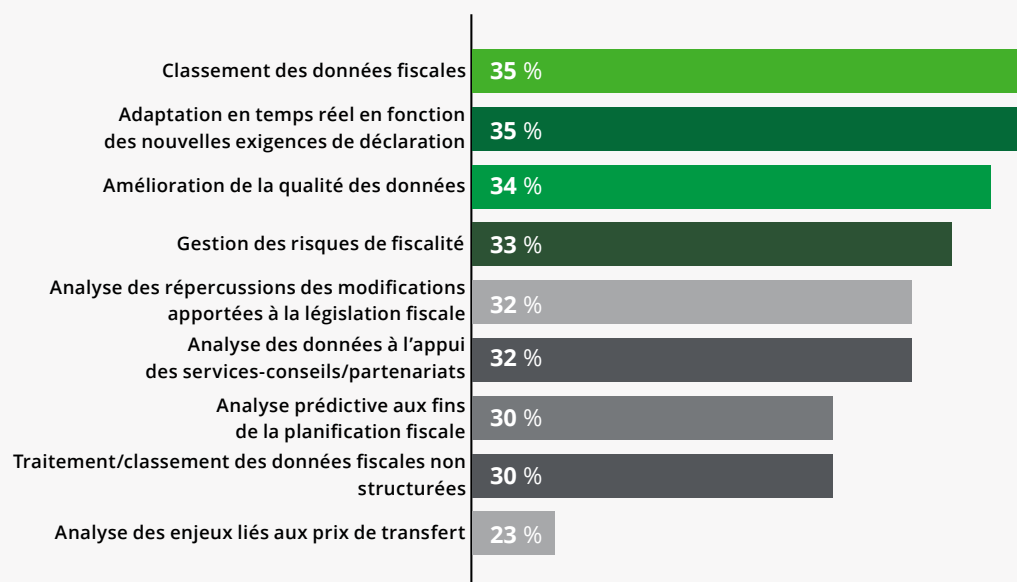
« Nous utilisons actuellement l'AM dans nos processus de conformité pour automatiser l'analyse des données qui était effectuée manuellement par le passé. »

Eleanor Macdonald

Leader, Technologie fiscale,
Transformation de la fiscalité,
Anglo American

Figure 7. Utilisation de l'IA et de l'AM par la fiscalité

(Avantages de l'utilisation de l'IA et de l'AM selon les répondants)



La transformation dans un monde transparent, à un rythme soutenu

« **Le défi à relever réside dans le fait que nous avons de plus en plus d'obligations très complexes de conformité, et que la technologie évolue constamment. Nous avons tous des aspirations stratégiques élevées, mais de nombreuses fonctions de la fiscalité ont encore des problèmes avec certains aspects de base.** »

John McSorley

Chef de la fiscalité internationale et des prix de transfert, **Arxada**

« **Il est impossible de faire face à cet énorme fardeau de la même façon qu'on le faisait auparavant. Nous avons besoin de la technologie, ne serait-ce que pour respecter ces exigences.** »

Ivo Nelissen

chef de la fiscalité, **DPD**

Bon nombre de leaders craignent de ne pas être en mesure de réagir suffisamment vite. Trouver des solutions pour pallier la complexité accrue de la gestion des données et les nouvelles exigences imposées aux talents ne sont que deux des problèmes auxquels doivent faire face les leaders de la fiscalité de nos jours. Certains d'entre eux se tournent même vers des tiers ou des solutions d'impartition.

Voici trois scénarios courants :

1. Confier à un tiers le soin de **transformer et de moderniser les activités liées à la conformité, et les réintégrer ultérieurement dans l'organisation** dans un centre de services partagés.
2. Faire appel à un tiers pour répondre aux besoins à long terme de conformité, afin de **contrôler les coûts et d'assurer l'innovation technologique**, tout en permettant aux équipes internes de se concentrer sur **l'ajout de valeur pour l'entreprise** en ayant recours à des moyens plus stratégiques.
3. Faire appel à des tiers pour accroître ou **soutenir uniquement certaines activités ou certaines régions géographiques.**

Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient l'intention d'avoir recours à des tiers à différentes étapes de leur parcours. Une telle mesure sera importante pour accélérer la modernisation en obtenant l'accès à des systèmes à la fine pointe de la technologie qui ne constituent pas nécessairement une priorité d'investissement.

Il n'y a pas de solution unique pour adopter une stratégie optimale en matière d'embauche en fiscalité. Les différents modèles d'affaires, niveaux de maturité technologique, stratégies de transformation numérique et capacités des talents internes sont tous à prendre en considération

pour déterminer les processus pour lesquels il y a lieu de faire appel à des tiers, la durée de l'impartition, ainsi que les conditions pour le rapatriement au sein de l'entreprise.

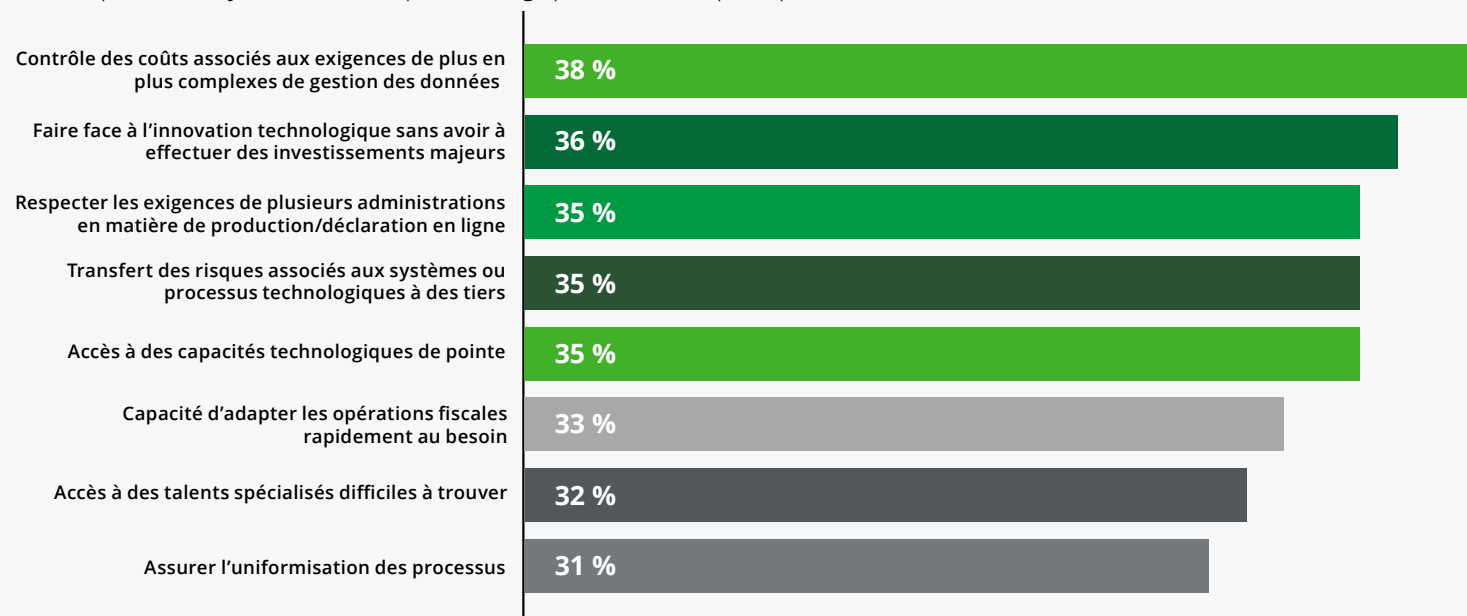
« **Notre position actuelle consiste à avoir recours à l'impartition aussi souvent que possible, afin d'alléger nos opérations tout en tirant profit des capacités de mise à l'échelle et de localisation. Je ne prévois aucun changement à court terme étant donné qu'il devient de plus en plus difficile de répondre aux exigences mondiales de conformité à l'interne.** »

John McSorley

Chef de la fiscalité internationale et des prix de transfert, **Arxada**

Figure 8. Principaux avantages technologiques de l'impartition des opérations fiscales

(% de répondants ayant classé chaque avantage parmi les trois principaux)



Les modèles opérationnels combinés deviendront la norme à court terme. Au total, 80 % des leaders de la fiscalité reconnaissent que leur fonction évolue et se dirige vers un modèle combinant l'externalisation, l'internalisation et la co-impartition des opérations fiscales, en fonction du processus visé et de la région géographique.

Les leaders de la Fiscalité doivent également déterminer comment assurer la gestion de l'administration numérique de la fiscalité dans leur modèle opérationnel. Plus de la moitié des répondants (59 %) ont l'intention de recourir à l'externalisation dans une certaine mesure, ce qui pourrait donner lieu à l'adoption d'une solution

globale ou d'une solution axée sur le pays.

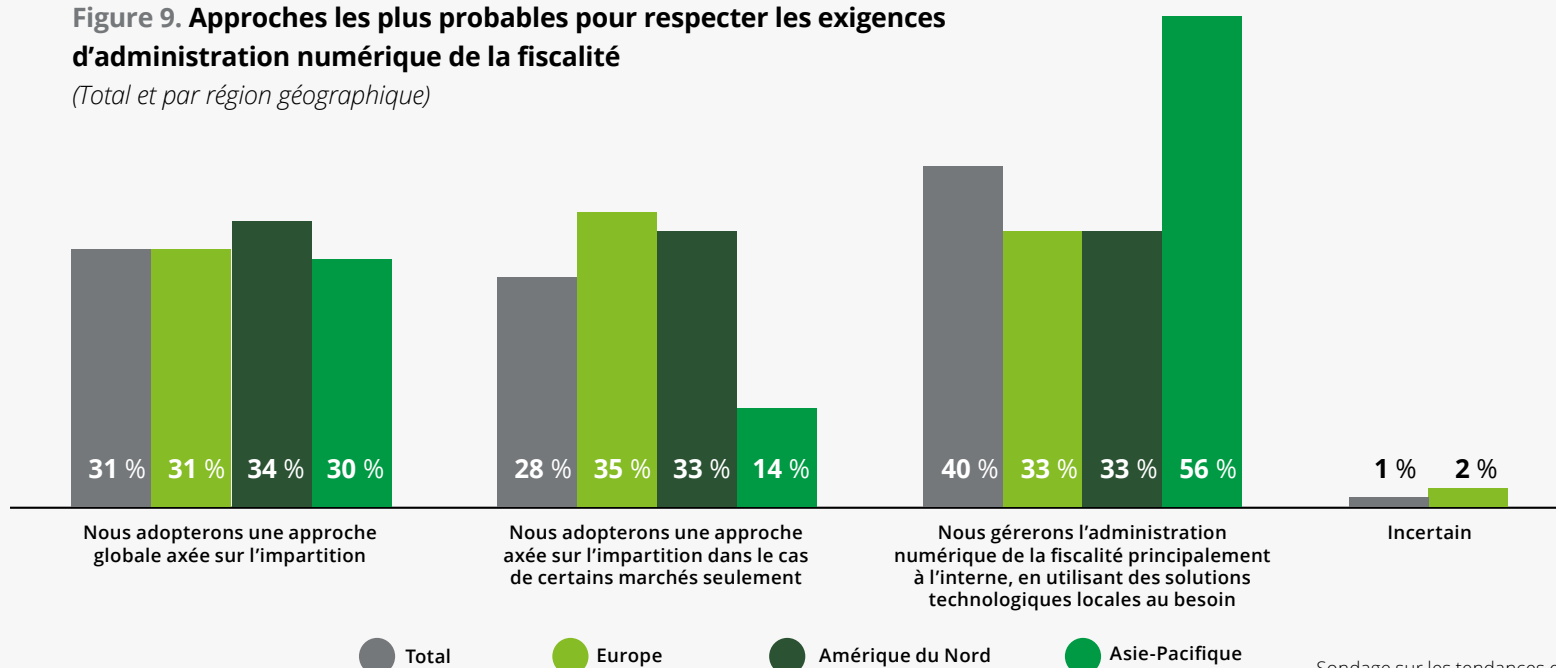
Il convient de souligner que c'est le seul aspect du sondage pour lequel les résultats diffèrent considérablement selon la région. Ainsi, la majorité des leaders d'Europe et d'Amérique du Nord prévoient recourir à l'externalisation de l'administration numérique de la fiscalité dans une certaine mesure, alors que la plupart des leaders de la région Asie-Pacifique comptent gérer cet aspect principalement à l'interne.

Les approches d'administration numérique de la fiscalité varient également selon la taille de l'entreprise. Ainsi, John McSorley, chef de la

Fiscalité internationale et des prix de transfert pour **Arxada**, estime que les petites équipes de fiscalité vont probablement favoriser une approche axée sur l'externalisation, en raison de la complexité de l'administration numérique de la fiscalité et des particularités géographiques. D'ailleurs, le sondage semble lui donner raison puisque seulement 33 % des petites entreprises (chiffre d'affaires se situant entre 750 M\$ US et 1 G\$ US) ont l'intention de gérer l'administration numérique de la fiscalité à l'interne, alors que 50 % des grandes entreprises (chiffre d'affaires de 10 G\$ US et plus) ont l'intention d'en faire autant.

Figure 9. Approches les plus probables pour respecter les exigences d'administration numérique de la fiscalité

(Total et par région géographique)



Le but ultime

Les entreprises qui externalisent leurs processus le font rarement à long terme. Elles le font tout simplement en raison d'un manque de ressources, de la complexité des exigences ou de la nature de leur modèle d'affaires, parce qu'elles jugent qu'il est parfois plus facile et moins dispendieux de faire appel à de la technologie et à des talents externes que de bâtir des capacités à l'interne. Soixante-dix-neuf pour cent des répondants prévoient externaliser la technologie et les processus pour des fonctions fiscales précises qui ne constituent pas des compétences fondamentales selon leur stratégie fiscale à long terme.

Par contre, la plupart des répondants (74 %) ont également l'intention de ramener éventuellement au moins une partie de leurs opérations à l'interne, une fois qu'ils auront les capacités internes requises pour les gérer efficacement. « Un bon modèle d'externalisation envisage la possibilité de ramener les processus efficaces à l'interne », selon Mike Munoz, de **Suncor**.

« *Mon but n'est pas de tout gérer à l'interne, mais plutôt de trouver la façon la plus efficace pour assurer la viabilité et la rentabilité de nos services.* »

John McSorley

Chef de la fiscalité internationale et des prix de transfert, **Arxada**

« Dans certains cas, nous avons externalisé des fonctions en nous disant que si tout va bien et que le processus est rationalisé de façon efficace, nous pourrions les ramener à l'interne. »

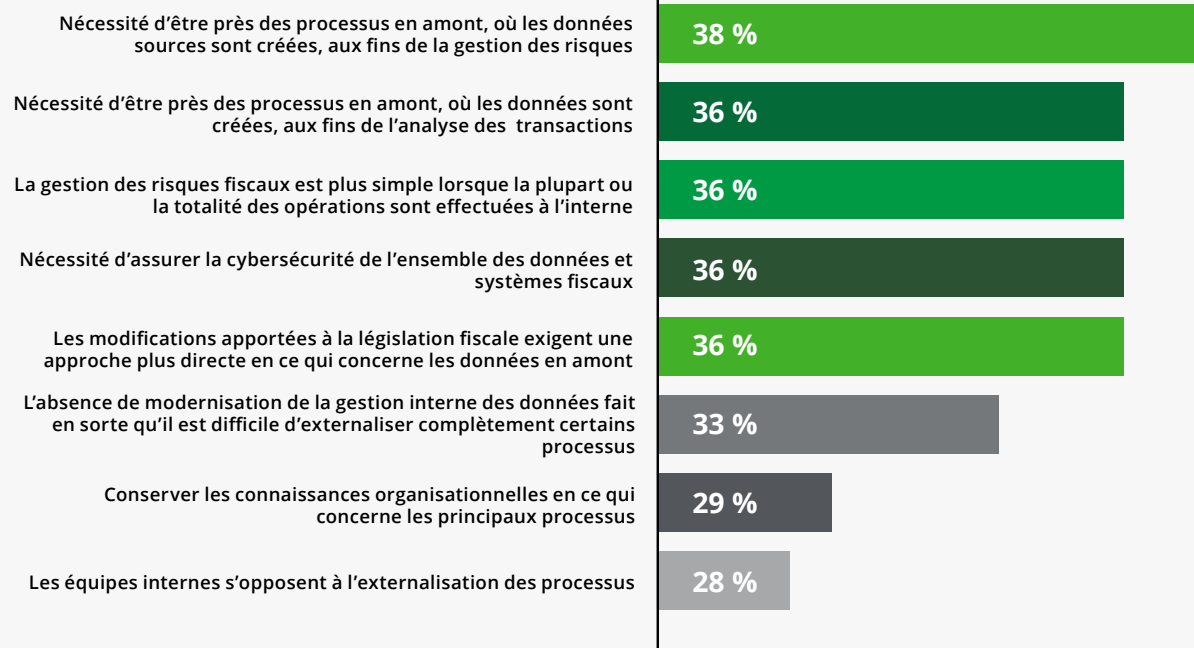
En pareil cas, le recours à des tiers permet également d'accélérer la modernisation à l'interne. Ainsi, lorsqu'un prestataire de services externe a réussi à automatiser un processus, l'équipe fiscale peut avoir une idée de la façon de procéder

à l'interne pour en faire autant, ou simplement acheter une solution d'automatisation.

Même si l'entreprise continue de faire appel à un fournisseur externe, près de huit répondants sur dix (79 %) ont indiqué qu'elle peut intégrer les données connexes à ses opérations et en assurer le contrôle, et que la gestion des risques est une motivation majeure en pareil cas.

Figure 10.
Principales raisons pour lesquelles certains systèmes fiscaux sont conservés à l'interne

(% de répondants qui classent chaque raison parmi les trois plus importantes)



Lorsqu'ils examinent le rôle de l'externalisation, les leaders de la fiscalité doivent déterminer, pour chaque processus, l'approche la plus utile pour accélérer la transformation de leur équipe, tout en tenant compte du coût et du contrôle des données. Une feuille de route technologique claire indique l'échéancier prévu pour la transformation, le but ultime idéal, ainsi que les solutions provisoires pouvant s'avérer nécessaires en cours de route pour aider les leaders de la Fiscalité à assurer l'utilisation optimale des services de partenaires externes dans leur parcours vers la transformation

La feuille de route doit parfois être modifiée parce que les hypothèses initiales de l'entreprise ont changé. Le processus de transformation de la fiscalité au sein de la société **Anglo American** le montre bien puisque l'externalisation a été utilisée initialement pour contribuer à la normalisation globale des processus et technologies, de façon à les ramener vers un centre de services partagés. « Nous avons prévu un centre interne d'excellence fiscale, au sein de notre propre équipe ou d'un centre de services partagés. Mais

nous avons changé d'idée depuis et nous pensons que, pour amener nos processus là où nous pensions qu'ils devraient être, il n'y aura rien à ramener. Les types d'activités confiées à un centre de services partagés (préparation de rapports, analyse des données et présentation sous forme de déclaration de revenus) ne vont pas exister pour longtemps », selon Eleanor Macdonald.

La confiance dans un monde axé sur la transparence

Bon nombre d'aspects de la vie quotidienne sont axés sur la technologie en cette ère numérique, où les données et renseignements de toutes sortes sont accessibles sur demande, ce qui facilite les affaires, mais engendre une surveillance accrue. Cette nouvelle ère de la transparence ne plaît pas à toutes les organisations.

Les leaders de la fiscalité se retrouvent devant un paradoxe

La technologie engendre des risques, mais elle est également l'outil le plus efficace pour atténuer ces risques. La portée de l'accès des équipes fiscales en ce qui concerne les données d'une entreprise constitue un facteur déterminant pour indiquer dans quelle mesure la position fiscale de l'entreprise est durable, donc dans quelle mesure l'entreprise est vulnérable. Ainsi, lorsque les administrations fiscales ont accès aux systèmes informatiques d'une entreprise, les équipes fiscales doivent avoir pleinement confiance dans les données auxquelles ils ont accès. Les leaders de la fiscalité doivent également comprendre les types de conclusions que peut tirer une administration fiscale, de façon à être en mesure de fournir un point de vue approprié

si des questions leur sont posées. Ils ont besoin des investissements technologiques effectués par leur fonction, par les Finances et par les TI pour assurer l'accès à des données

transactionnelles en amont, plus près de l'endroit où elles ont été générées. Il s'agit là d'un changement de cap important par rapport aux normes fiscales du passé.



La dynamique derrière la transformation.

Le changement de cap rapide vers l'administration numérique de la fiscalité, ainsi que l'adoption de plateformes PGI de prochaine génération ont lancé le processus de transformation et constituent un motif plus évident et plus simple à comprendre en ce qui concerne la nécessité d'investir dans la

transformation de la fiscalité.

Dans ce contexte, la nécessité de la transparence constitue un moteur de changement indiquant que les leaders doivent procéder à une modernisation. Ils doivent adopter une approche globale concernant les gens, les processus, les données et la technologie lorsqu'ils vont de l'avant.

D'autres leviers sont importants, notamment la stratégie, les talents et la conception du modèle opérationnel (y compris la façon dont les équipes tirent profit de l'externalisation).

La fusion de ces éléments sera un facteur déterminant pour la réussite et devra influencer sur l'orientation des investissements technologiques

Un dernier point au sujet du rôle stratégique de la fiscalité...

Une fois qu'elle sera terminée, la transformation de la fiscalité permettra non seulement d'assurer la transparence, mais également l'accès, la compréhension, la déclaration, l'analyse et l'élaboration de points de vue dans l'ensemble de l'organisation. Si elles ont accès à une infrastructure et à des systèmes modernes, dont un PGI de prochaine

génération, pour assurer l'accès à des données valables, de qualité et normalisées, les équipes fiscales seront en mesure d'accroître leur efficacité et leur valeur stratégique. En utilisant des technologies intelligentes, ces équipes auront également les moyens d'offrir des conseils utiles à différentes parties de l'entreprise.

Il s'agit là d'une occasion en or, pour les leaders de la fiscalité, de transformer leur fonction, passant d'un rôle axé principalement sur la conformité à un rôle permettant d'ajouter à l'entreprise plus de valeur stratégique à long terme.

Communiquez avec nous

Nous sommes là pour vous aider.



Karen Spencer

Directrice de service,
Fiscalité et Services juridiques

karens pencer@deloitte.ca

Plus de détails au sujet de notre recherche

Nos constatations s'appuient sur un sondage réalisé en novembre 2021 auprès de plus de 300 leaders de la fiscalité et des finances œuvrant dans différents secteurs d'activité et différentes régions du monde. Elles s'appuient également sur une série d'entrevues menées auprès de leaders de la fiscalité au sein de sociétés multinationales.

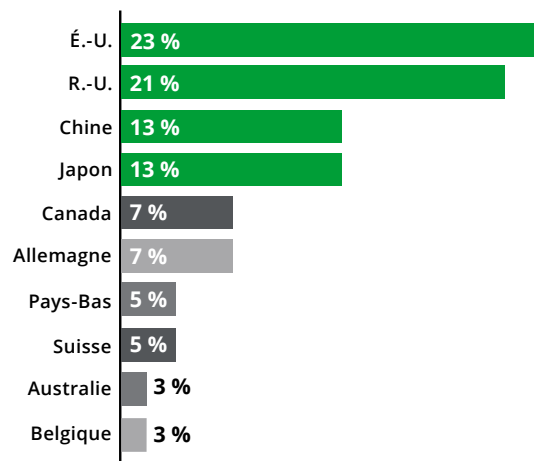
Les répondants provenaient de dix pays, soit l'Allemagne, l'Australie, la Belgique, le Canada, la Chine, le Japon, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suisse et les États-Unis.

Les principaux secteurs d'activités représentés sont les suivants : technologie, médias et télécommunications (TMT), services financiers, secteur manufacturier, énergie, ressources et produits industriels, biens de consommation et sciences de la vie et soins de santé.

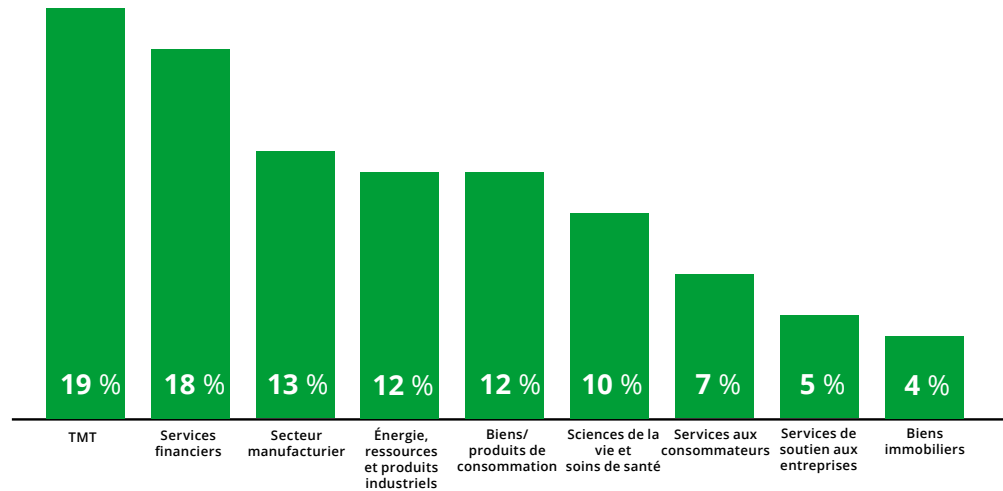
Les répondants travaillent exclusivement dans de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est de 750 M\$ US ou plus.

Nous tenons à remercier tous les répondants, ainsi que les leaders mondiaux de la fiscalité qui ont participé aux entrevues approfondies.

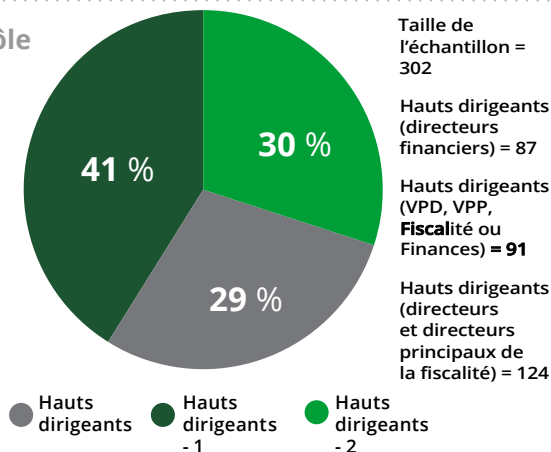
Pays



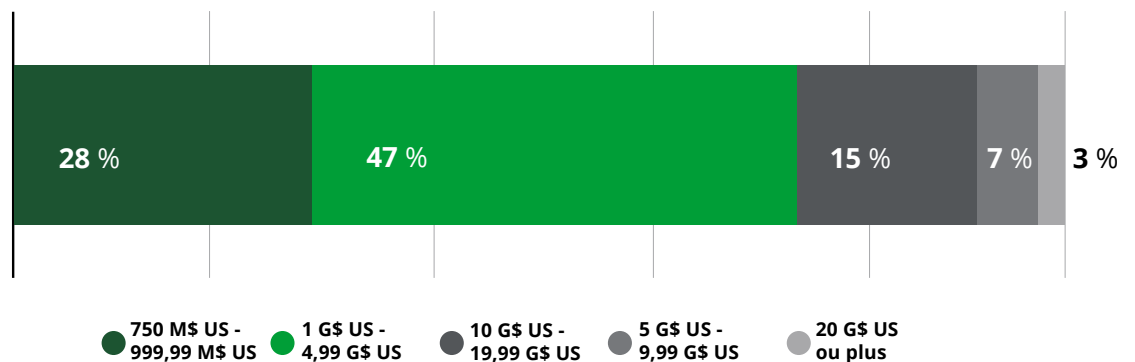
Secteur d'activité



Rôle



Taille de l'entreprise (en dollars US)



Sondage sur les tendances en transformation de la fiscalité
Pleins feux sur la technologie

Deloitte.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), ainsi que son réseau mondial de cabinets membres et ses entités liées (collectivement appelés l'« organisation Deloitte »). DTTL (appelé également « Deloitte mondial »), ainsi que chacun de ses cabinets membres et entités liées constituent une entité juridique distincte et indépendante, qui n'a aucune obligation envers de tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont responsables uniquement de leurs propres actes et omissions et non de ceux et celles des autres cabinets membres et entités. DTTL n'offre aucun service aux clients. Pour en apprendre davantage, voir www.deloitte.com/apropos.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la fiscalité et des services juridiques, de la consultation, des conseils financiers et des conseils en gestion des risques de premier plan à près de 90 % des sociétés figurant au palmarès Fortune Global 500® et à des milliers de sociétés privées. Nos professionnels produisent des résultats mesurables et durables qui contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde plus durable. Fort de plus de 175 années d'existence, Deloitte a une présence dans plus de 150 pays et territoires. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 345 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante à l'échelle mondiale, consultez le site www.deloitte.com.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général seulement. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre une décision ou de prendre des mesures qui pourraient avoir une incidence sur votre entreprise ou sur 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 entités liées, 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.

© 2022. Pour plus d'information, communiquez avec Deloitte mondial.