

La gestion de la donnée, un enjeu-clé

Face à des enjeux réglementaires et fiscaux toujours plus contraignants, les entreprises doivent apprendre à gérer plus efficacement l'information et la production de rapports. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des processus de collecte, de traitement et de partage automatisés de données.

Les différentes controverses qui ont éclaté ces dernières années en matière d'optimisation fiscale ont fait naître un besoin de transparence accru de la part de tous les acteurs de la société. « Depuis quelques années déjà, et on assiste à une accélération du phénomène tous les ans, il y a clairement une demande pour plus de transparence en matière fiscale. Elle émane des entreprises, des citoyens ou de l'administration », confirme Dany Teillant, *partner et private equity tax leader* chez Deloitte Luxembourg.

Des réglementations en cascade

Cette exigence de transparence se traduit dans la multiplication de nouvelles réglementations, la plupart étant relatives à l'échange d'informations entre les pays. « Par exemple, Dac 6, qui constitue la sixième modification de la directive sur l'échange d'informations, exige notamment des contribuables et de leurs intermédiaires d'échanger automatiquement des informations dans des délais très courts sur des conseils fis-

caux qui ont pu être donnés », explique Dany Teillant, qui rappelle aussi que ces différentes réglementations impliquent également des changements dans la manière dont les audits fiscaux doivent être désormais menés. « Hier, les particuliers comme les entreprises effectuaient leur déclaration fiscale au départ d'un formulaire imprimé. Aujourd'hui, on a recours à des formulaires numériques, le plus souvent préremplis, révélant notamment que l'Etat dispose préalablement de nombreuses informations relatives à la situation de chacun. Dans certains cas, le mode déclaratif n'est plus nécessaire, l'administration établissant directement la déclaration sur base des informations dont elle dispose », explique le *partner* de Deloitte Luxembourg.

Des autorités toujours plus exigeantes

Ces nouveaux enjeux mettent en lumière les grands changements qui s'opèrent aujourd'hui et la transformation que doivent entreprendre les sociétés pour se mettre en conformité vis-à-vis des réglementations. « La demande en informations est exponentielle. Les autorités veulent en effet avoir accès à un volume toujours plus conséquent de données. Elles ont aussi désormais les capacités d'échanger ces informations entre pays et disposent d'outils permettant de vérifier leur cohérence », assure Dany Teillant. Chaque entreprise doit avoir conscience de ces évolutions et, dès lors, s'assurer de pouvoir répondre aux nouvelles exigences des autorités. Cela implique notamment, pour chacune, de pouvoir faire évoluer ses systèmes d'information, afin de pouvoir faire remonter l'information, s'assurer de la pertinence des données ou encore pouvoir échanger efficacement des rapports en fonction des demandes des autorités. »

Or, au sein des entreprises, le traitement des données est rarement automatisé, l'information n'est pas souvent centralisée. Les comptables, les personnes en charge du reporting ou encore les *compliance officers* doivent encoder manuellement un volume considérable d'informations. Pour gagner en efficacité et faire face à cette charge croissante de

travail, ces métiers doivent impérativement se transformer en s'appuyant sur les possibilités offertes par le numérique.

L'automatisation des processus, la mise en œuvre d'une gouvernance de la donnée et la centralisation de l'information, entre autres choses, doivent permettre de gérer plus efficacement l'information. Elles doivent permettre de produire des rapports plus rapidement, pour à la fois répondre aux exigences du régulateur, réduire les risques inhérents à la compliance et mieux valoriser la donnée au service du pilotage du business. « Prenons l'exemple de Dac 6, qui demande d'échanger l'information dans les 10 jours de la mise à disposition du conseil. Espérer faire cela avec des processus manuels, au départ de fichiers Excel, de spreadsheets, sans recourir à des processus automatisés, c'est courir un risque important de se mettre en défaut de conformité. Il est devenu capital de s'appuyer sur de nouvelles technologies », poursuit le *partner*.

Une collecte et une classification rigoureuses
Pour établir de bons rapports fiscaux, il faut avant tout s'appuyer sur une donnée fiable. La transformation numérique du reporting débute donc avec l'établissement d'un cadre clair de gouvernance de l'information, pour assurer une collecte et une classification rigoureuses des données, afin d'en garantir la qualité. « La donnée fiscale ou comptable, qui doit pouvoir être mieux appréhendée, est souvent difficile d'accès, car elle provient de différents départements et sources de l'entreprise. C'est pour cela que de nombreux départements fiscaux passent beaucoup de temps à traiter manuellement des informations financières », explique Dany Teillant. L'amélioration de la collecte et de la classification de la donnée est donc un préalable indispensable à toute démarche d'automatisation ou de numérisation des processus. « Souvent, on voit de jolies applications et de jolis dashboards. Mais si, en amont, on n'a pas fait ce travail autour de la donnée, on se retrouve avec de belles interfaces qui ne servent pas à grand-chose... »

Pour collecter cette donnée, on fait appel à des systèmes d'ERP (*entreprise resource planning*), des progiciels de gestion intégrés. Ce type de solution constitue un socle commun, auquel s'ajoutent les différentes fonctionnalités, au service de la gestion comptable et financière, des ressources humaines, de l'approvisionnement, du suivi des offres, etc. « Si l'ERP soutient le plus souvent les opérations, on y greffe rarement un module de gestion de compliance fiscale. Pourtant, on a constaté que cela fonctionnait », assure l'associé de Deloitte.

De nouvelles compétences

Le déploiement de nouveaux outils digitaux implique aussi de s'appuyer sur de nouvelles compétences. « Avoir des gestionnaires de données dans ses équipes est aujourd'hui essentiel. Collecter, stocker, organiser, interpréter et protéger la donnée, c'est un métier. Et c'est un métier stratégique. J'ai lu récemment que l'on créait à peu près 30.000 Go/s de données dans le monde. Un volume aussi colossal nécessite forcément une organisation », explique Dany Teillant.

Les gestionnaires de données ont aujourd'hui leur place aux côtés des spécialistes fiscaux, dont le rôle, notamment en termes de compliance, reste prépondérant. « Il faut également des business analysts pour faire le lien entre le spécialiste fiscal et les équipes technologiques. Leur rôle sera de comprendre les nouveaux besoins au niveau business, comme la nécessité de mettre plus rapidement en œuvre de nouveaux rapports ou d'accéder plus efficacement à la donnée, et de trouver les moyens d'y répondre avec des solutions techniques. » Selon le *partner* de Deloitte, la présence d'un gestionnaire de projet est également primordiale dans l'implémentation de ces nouveaux outils digitaux au sein des structures. « Derrière une solution numérique, de nombreuses considérations légales doivent être prises en compte. Elles sont relatives à l'utilisation des données personnelles, à la protection et la sécurité de l'information, au respect de référentiels, de normes, de procédures réglementaires, à la gestion des risques... Toutes ces considérations impliquent de faire intervenir différentes personnes aux compétences diverses. Le gestionnaire de projet est là pour faire le lien entre ces équipes, pour s'assurer que rien n'a été oublié. »

Des freins techniques et sociétaux

L'utilisation d'outils digitaux modernes et le recours à l'analyse de données se heurtent encore toutefois à quelques freins. « La première problématique rencontrée, c'est le volume de données à traiter, qui est énorme », explique Dany Teillant. La deuxième problématique, c'est la source. Souvent, l'information dont on a besoin pour faire sa déclaration ou faire face à ses obligations de compliance se trouve à l'extérieur de l'entreprise. Il faut aller la chercher. Créer une base de données dans laquelle on va

pouvoir venir puiser l'information de manière efficace est un objectif très difficile à atteindre. »

Enfin, au-delà de ces freins techniques, il y a aussi, selon le *partner* de Deloitte, une problématique liée au comportement humain du 21^e siècle. « On a pris l'habitude d'accéder à l'information en quelques secondes, grâce à un moteur de recherche. Cette tendance s'est transmise dans tous les domaines de la vie courante, et notamment avec les déclarations fiscales. Il n'est pas rare qu'un CFO, ou un CEO, demande à son département fiscal une tâche qui, en apparence, paraît simple, mais qui, en réalité, nécessite plusieurs jours de travail parce qu'il faut aller collecter de l'information dans plusieurs pays différents et la réunir en un seul et même lieu. Cette non-harmonisation de la donnée rend les procédés très complexes. »

L'implication des spécialistes fiscaux

L'implémentation de ces outils digitaux doit s'inscrire dans un projet de transformation globale du département fiscal. La mise en place d'un service fiscal technologiquement plus avancé implique un investissement qui va au-delà de la simple installation d'un logiciel d'automatisation. « Il est capital d'impliquer les spécialistes fiscaux dans l'utilisation de systèmes ERP dès le départ. Trop souvent, les départements fiscaux ne sont pas concernés lors de la mise en place de ces progiciels. Ces derniers ne sont donc pas toujours adaptés aux besoins réels, notamment en matière de compliance », explique Dany Teillant.

Malgré l'avènement de ces outils technologiques, l'expertise humaine du fiscaliste joue donc évidemment toujours un rôle-clé. Il doit notamment participer à l'élaboration d'une feuille de route, qui permet de dresser la stratégie à adopter pour placer les outils numériques au service d'une plus grande efficacité. « Face à l'accumulation des législations, on est souvent dans la réaction. C'est-à-dire qu'on doit agir dans la précipitation pour régler le problème », explique Dany Teillant. Alors que l'on sait que les exigences réglementaires sont appelées à se renforcer dans les années à venir, l'enjeu est de se doter d'une réelle capacité d'adaptation, au départ d'une stratégie claire et d'une meilleure gouvernance de l'information. Pour cela, il faut se poser les bonnes questions au départ, identifier les besoins majeurs, pour mieux envisager la manière dont les outils numériques peuvent se mettre au service du département fiscal ou comptable. L'enjeu est de répondre aux défis tout en facilitant le pilotage de l'entreprise. »

Dans cette perspective, la technologie doit à la fois permettre de soulager les équipes comptables et fiscales des tâches à faible valeur ajoutée, telles que l'encodage des données, de réduire les risques inhérents à la compliance et de faire de la fonction finance un réel *business partner*. ■

Autour A. B.

COMMENT CHOISIR SES OUTILS DIGITAUX ?

Dany Teillant,
partner chez Deloitte,
explique en trois étapes
comment choisir ses outils.

1. Poser le diagnostic
« Avant d'engager des ressources et des investissements, les entreprises doivent prendre le temps de mesurer la maturité de leur service fiscal par rapport aux obligations fiscales. Il y a des services plus ou moins matures, d'autres plus ou moins grands, et certains qui ont déjà des capacités technologiques et des outils digitaux au sein de leur entreprise sur lesquels ils pourraient s'appuyer. Il est donc important de prendre son temps pour apprendre à se connaître personnellement. »

2. Former ses équipes
« Ne pas sous-estimer de prendre le temps de procéder à un digital *upskilling* de ses équipes, c'est-à-dire changer ou compléter son catalogue de formations en interne pour mettre à jour les équipes business et legal sur les technologies et les outils digitaux utilisés. Il est également important d'apprendre le vocabulaire adéquat. Cela permet aux équipes de parler le même langage et d'avancer dans la même direction au fil de la transformation digitale. »

3. Procéder par projet pilote
« Plutôt que de se lancer dans un énorme projet, qui engagera de nombreuses ressources financières et humaines, il est judicieux de travailler étape par étape, en commençant par un projet de petite ou de moyenne taille et en l'exécutant jusqu'à son déploiement complet. Les bénéfices rapides de ce projet permettront de créer une certaine dynamique au sein des équipes et de transformer plus rapidement l'entreprise. »



DANY TEILLANT
Partner et private equity tax leader, Deloitte

« Pour choisir convenablement ses outils digitaux, il est capital d'impliquer le plus rapidement possible les spécialistes fiscaux. »