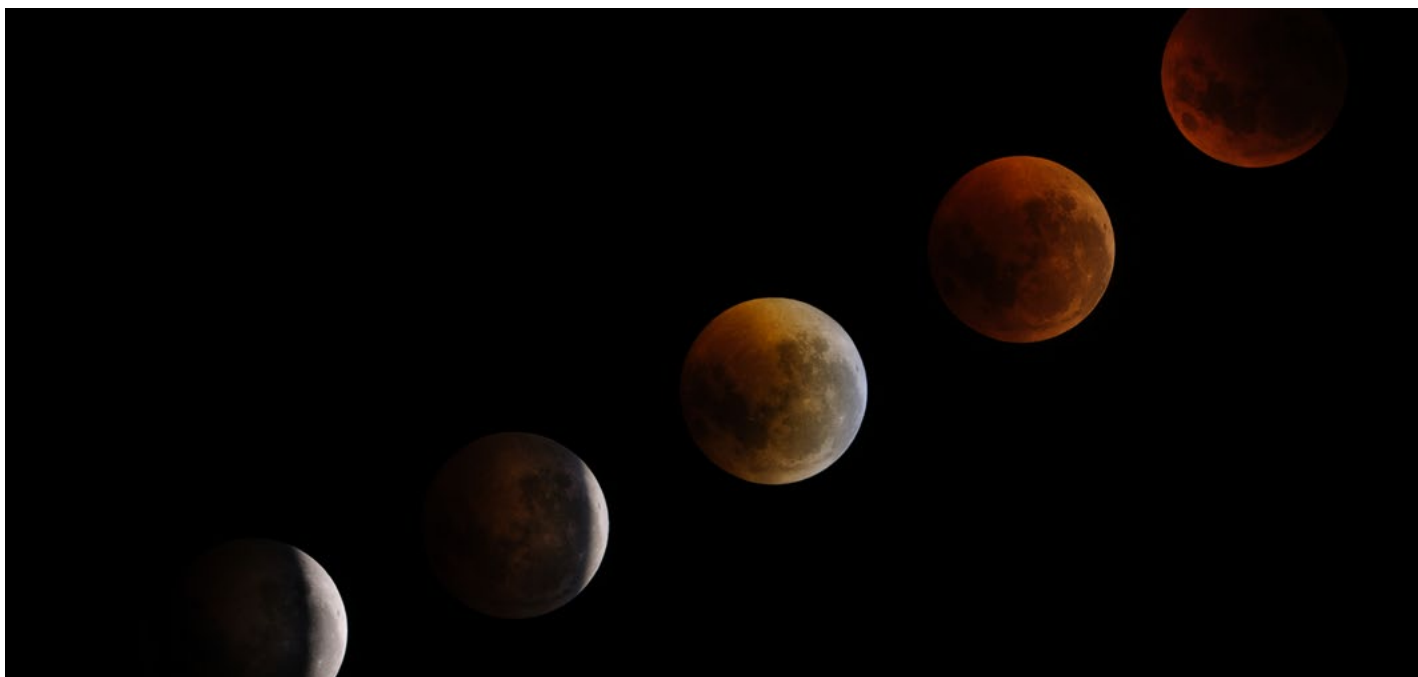




Transformation de la fiscalité

Remanier les services de fiscalité pour l'avenir

Face à la hausse des obligations réglementaires, du manque de talents et des préoccupations liées aux coûts, bon nombre d'importants **services de fiscalité doivent surmonter des problèmes d'efficacité** découlant de leur mode d'exploitation actuel. En parallèle, les entreprises considèrent leur division de fiscalité comme une source supplémentaire de valeur **et de confiance**.

Dans ce contexte, selon le [sondage mondial 2019 de Deloitte sur la gestion de la fiscalité](#)¹, les leaders fiscaux envisagent de nouvelles façons de **structurer leur organisation, non seulement pour** continuer d'accomplir efficacement leur travail, mais aussi pour assurer la visibilité, la transparence et la gouvernance à l'échelle mondiale. Alors que 81 % des services de fiscalité au sein d'entreprises mondiales ont déjà **centralisé leur organisation dans une certaine mesure**, bon nombre des quelque 270 chefs de la fiscalité qui ont répondu au sondage semblaient enthousiastes à l'idée de suivre cette tendance et de faire plus souvent

appel à des ressources fiscales externes, comme les centres de services partagés et les tiers fournisseurs (voir la figure 1).

Un virage de cette nature nécessite un changement dans la façon d'exécuter le travail, mais pas nécessairement les tâches en soi. Cela exige aussi que les responsabilités des services de fiscalité soient élargies de manière à s'aligner sur les stratégies d'affaires fondamentales de l'entreprise. Et si ce genre de changement peut profiter au rendement de l'organisation à court terme, le changement transformationnel qu'entraîne l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel fiscal peut accroître encore plus la valeur d'une division de fiscalité en rehaussant son **efficacité**, en améliorant la **gestion des risques**, et en harmonisant davantage les objectifs et les stratégies d'affaires.

Cela dit, la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel fiscal peut comporter à la fois **des avantages et des risques**. Dans ce numéro du bulletin *CFO Insights*,

nous abordons certaines des conditions qui amènent de nombreuses entreprises à réévaluer le mode de fonctionnement de leur division de fiscalité, et à remettre en question les capacités de leur personnel et leurs **processus de collecte de données**, entre autres, **tandis qu'elles réorientent leurs activités fiscales**.

Évaluer les trois modèles opérationnels

Les organisations doivent **impérativement commencer par une évaluation des besoins actuels et futurs** lorsqu'elles envisagent d'adapter ou de remplacer un modèle opérationnel fiscal. Celle-ci consiste notamment à dégager les redondances qui peuvent être améliorées, par exemple la refonte des procédures et l'automatisation, les endroits qui peuvent accueillir les systèmes et les processus ainsi que les modèles d'affaires et les pratiques d'atténuation des risques qui s'imposent pour respecter les normes de conformité et de supervision fiscales afin de consolider davantage le contrôle.

Il est également essentiel d'envisager la façon de **créer des systèmes capables de consulter, de récupérer, de gérer et d'analyser les données au fil des besoins**. Par conséquent, toute entreprise qui entend modifier sa stratégie fiscale doit déterminer si ses données sur les revenus sont exactes et faciles d'accès, et si elle devra tôt ou tard les actualiser.

Elle devra ensuite se pencher sur la question des modèles opérationnels fiscaux. Les trois principales options sont les suivantes :

Modèle à l'interne : il s'agit de l'option traditionnelle. Même si le concept d'une fonction fiscale totalement interne a évolué ces dernières années grâce à un recours accru à l'automatisation et aux centres de services partagés, cette configuration peut néanmoins nécessiter de grandes équipes sur place. **Le maintien**

de ce modèle nécessite également des dépenses importantes et continues en innovation pour suivre l'évolution rapide des avancées technologiques.

Modèle hybride : de nombreuses entreprises adoptent ce modèle, qui permet de combiner l'externalisation sélective à des tiers et des ressources internes. **Ce modèle peut viser à la fois un domaine précis de la fiscalité** (p. ex. la conformité mondiale) et une subdivision complète (p. ex. les déclarations de taxes indirectes). L'un des avantages de ce modèle, c'est qu'il permet de réaliser des **économies potentielles sur la dotation en personnel, les droits de licence** et les mises à jour technologiques, puisque c'est plutôt le **tiers sélectionné qui en assumera la responsabilité**.

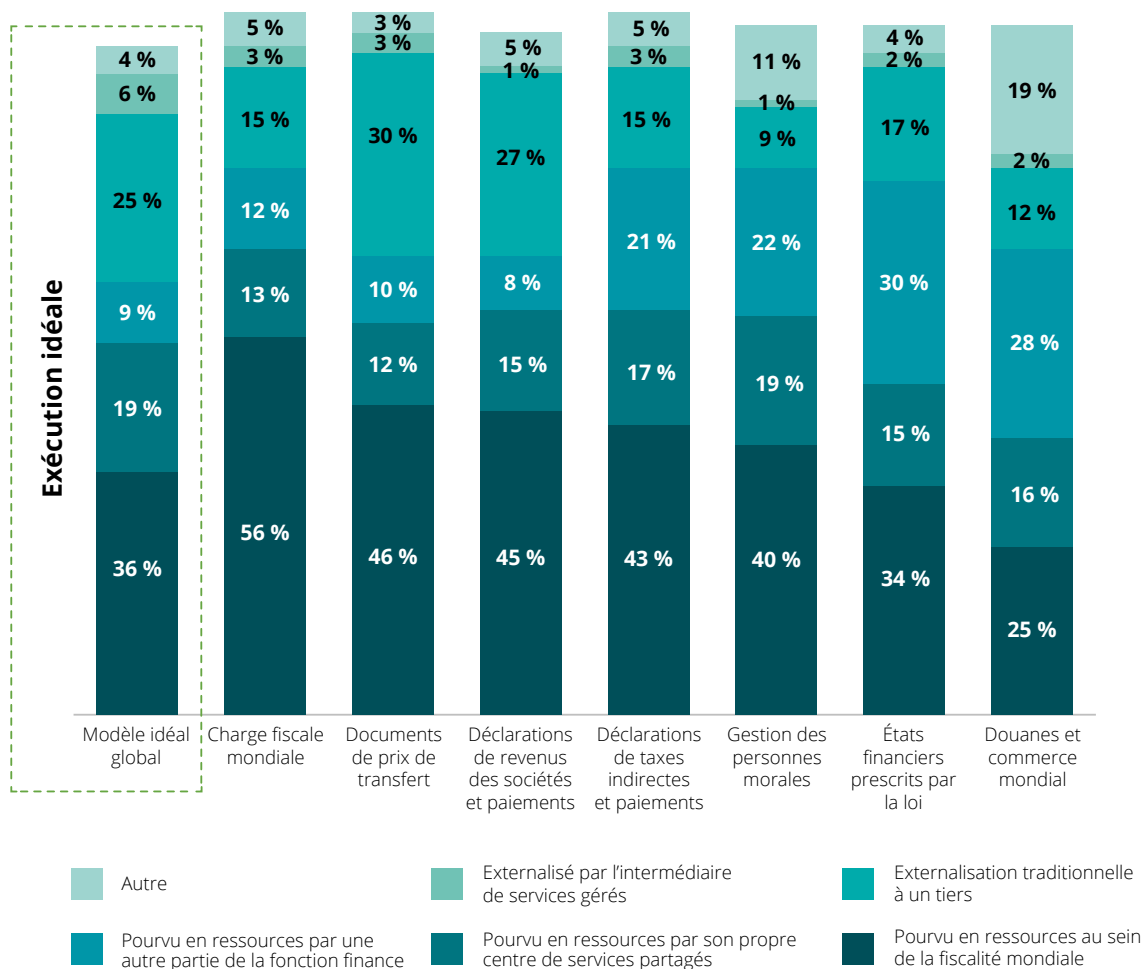
Modèle entièrement externalisé : dans le cadre de cette approche plus récente, un tiers gère la plupart des exigences fiscales

et fournit la plupart des talents et des technologies nécessaires. Par conséquent, l'entreprise n'a qu'à maintenir un service de fiscalité relativement petit à l'interne aux fins des décisions de gestion, des **approbations et des aspects stratégiques**. Un autre avantage : les employés de la fiscalité sont souvent transférés aux tiers fournisseurs, où ils mettent à profit les connaissances acquises au sein de l'entreprise.

Le choix du modèle approprié **nécessite la recherche d'équilibre** entre les talents à l'interne, les options d'automatisation et l'externalisation pour atteindre les objectifs d'économie et d'efficacité, **tout en permettant à l'entreprise de conserver le niveau de contrôle visé** (p. ex. un contrôle maximal de la gestion des risques).

Figure 1 : Il n'y a pas de modèle unique

Les leaders fiscaux veulent faire passer l'exécution à des centres de services partagés et à des tiers fournisseurs



« Mais dans le cas du modèle entièrement externalisé, les entreprises ne conserveraient que les professionnels de la fiscalité qui peuvent assumer des responsabilités de gestion clés. »

Harmoniser les effectifs fiscaux avec la transformation de l'entreprise

Si plusieurs variantes des trois modèles de base peuvent être fructueuses, il est essentiel pour les organisations de se rapprocher de leur stratégie cible de traitement de la fiscalité ainsi que de prendre en compte la culture d'entreprise et la façon dont elles gèrent les priorités de fiscalité qu'elles ont choisi de conserver.

La haute direction devrait apporter un soutien au personnel de la division de fiscalité tout au long de la transformation, en évaluant la compréhension des employés face à leurs rôles et responsabilités renouvelés, et aux compétences qu'ils pourraient nécessiter pour mieux atteindre leurs nouveaux objectifs. Par ailleurs, afin d'assurer l'engagement des membres du personnel au cours de cette transition et au-delà, il convient de leur expliquer clairement que l'automatisation des processus et les modifications à la main-d'œuvre amélioreront l'efficacité et, au bout du compte, mèneront à une hausse exponentielle des **retombées**.

Il est également important de souligner que les compétences exigées des employés **pourraient différer d'un modèle opérationnel à l'autre**. Le modèle à l'interne pourrait nécessiter **du personnel doté de vastes compétences, tandis que** le modèle hybride pourrait mieux fonctionner

lorsque les employés internes possèdent des compétences qui viennent compléter et augmenter celles des **fournisseurs externes**. Mais dans le cas du modèle entièrement externalisé, les entreprises ne conserveraient que les professionnels de la fiscalité qui peuvent assumer **des responsabilités de gestion clés**.

Ces travailleurs hautement qualifiés seraient alors en mesure de se concentrer sur la stratégie d'entreprise, y compris planifier et analyser, **et se préparer aux défis à venir**.

Dans l'optique de la culture globale de l'entreprise, les chefs des finances et les directeurs des services de fiscalité visent généralement à accorder une importance prioritaire à l'apprentissage continu (voir [What CFOs want from chief tax officers](#) [en anglais seulement], CFO Insights, mai 2018). Aussi, ils devraient encourager les employés à participer aux programmes de l'entreprise qui favorisent la communication, comme les événements de narration d'anecdotes, les incitant ainsi à partager des idées qui peuvent contribuer à la transformation de l'entreprise. Parmi ces initiatives, citons des programmes pilotes dont on peut évaluer **l'efficacité – p. ex. le rendement du capital investi (RCI) peut être évalué –, et dont les résultats peuvent ensuite être transmis au service des finances de la société et aux hauts dirigeants**.



À l'avenir, les employés et les équipes peuvent **profiter d'une formation approfondie** afin de perfectionner les compétences dont ils auront besoin pour fonctionner au sein de leur **organisation après les refontes**, notamment en se dotant de capacités améliorées d'analyse de données et du savoir-faire nécessaire pour tirer le maximum des nouveaux systèmes fiscaux. Une formation interservices sur les compétences générales (p. ex. interpersonnelles), qui met l'accent sur des communications claires et uniformes, peut aider les groupes de fiscalité à travailler plus efficacement **avec d'autres divisions**. De plus, les chefs d'équipe peuvent recevoir une formation sur la gestion des employés dont les tâches consistent à travailler avec des robots et d'autres technologies.

Éviter les pièges technologiques

La technologie est au cœur de la refonte de toute division de fiscalité. (Plus de la moitié des chefs de service de la fiscalité interrogés ont indiqué que **leur organisation avait mis davantage l'accent** sur la technologie que lors des deux années précédentes².) **Toutefois, même si l'intelligence artificielle, l'automatisation robotisée des processus et l'apprentissage machine peuvent améliorer les services de fiscalité** – et de l'ensemble de la division des finances – globalement, ces refontes peuvent être coûteuses et perturber la main-d'œuvre et la culture d'entreprise si elles ne sont pas correctement mises en place.

Qui plus est, une importante refonte des systèmes de fiscalité peut s'avérer difficile, étant donné l'ampleur du traitement, de l'intégration et des contrôles nécessaires. Et lorsque les responsabilités des divisions de TI et de fiscalité à cet égard restent nébuleuses, cela risque de prolonger les délais – parfois entre 18 et 24 mois de plus – avant le lancement et l'exploitation d'un nouveau système. Le cas échéant, le système pourrait **ne plus répondre** aux besoins du service de fiscalité ou la technologie sous-jacente pourrait déjà être désuète.

Afin d'éviter ces pièges, il faut que les services unissent leurs efforts pour discuter et convenir d'objectifs communs, du niveau de perturbation qu'ils sont prêts à accepter, des échéanciers cruciaux pour respecter des jalons déterminés et des mesures à prendre pour surmonter les autres obstacles qui pourraient survenir. Ces conversations devraient viser les deux buts suivants : **définir la vision** du projet et créer une feuille de route pour son achèvement, y compris les principales responsabilités et le suivi des objectifs.

Une fois que les leaders fiscaux auront établi les meilleures approches, ils pourront commencer à présenter des arguments en faveur des nouveaux modèles opérationnels fiscaux, y compris **les retombées escomptées**. Dans le contexte des pressions constamment exercées pour réduire les coûts et de l'évolution des exigences réglementaires, **une planification exhaustive avec la fonction finance, entre autres services**, peut contribuer à l'obtention du financement essentiel et de l'aval de la direction.

Les nouvelles technologies et les nouveaux modèles opérationnels ont donné aux directeurs financiers des occasions de repenser les rôles au sein de leur division de fiscalité. Ces services ne devraient pas se contenter d'être des centres de coûts axés sur la conformité, où les spécialistes consacrent tout leur temps à des tâches répétitives, ratant ainsi des chances d'utiliser leurs connaissances et leurs perspectives pour contribuer à renforcer la valeur de l'entreprise. En jetant un regard neuf sur les possibilités de dotation et en s'appuyant sur de nouvelles **technologies puissantes**, **les directeurs financiers trouveront peut-être** qu'ils peuvent profiter du meilleur des deux mondes : un service de fiscalité à **la fois très performant et très rentable** qui est en étroite concordance avec la **division des finances, ainsi que le reste de l'organisation**, ce qui contribue à favoriser la planification d'affaires et à soutenir la stratégie d'entreprise à un niveau tout à fait inédit.

« Les nouvelles technologies et les nouveaux modèles opérationnels ont donné aux directeurs financiers des occasions de repenser les rôles au sein de leur division de fiscalité. »

Ce que veulent les directeurs financiers, par rapport à ce qu'ils obtiennent, de la part de leur division de fiscalité

Dans le cadre du cinquième sondage de Deloitte sur la gestion de la fiscalité, des entrevues ont été réalisées avec des directeurs financiers et des **chefs de l'audit afin d'estimer** la valeur qu'ils perçoivent au sein de leur service de fiscalité. Comme il fallait s'y attendre, le sondage a révélé que les directeurs financiers cherchent à réduire le risque et à augmenter le RCI. Mais pour certains d'entre eux, la conformité fiscale soutenue à l'échelle des emplacements mondiaux de l'entreprise et, donc, la présentation de renseignements fiscaux exacts, ne suffisent pas. Ils cherchent plutôt à augmenter la valeur et l'efficacité, et à dégager davantage de perspectives.

Plus précisément, les directeurs financiers s'attendent à ce qui suit de la part de la division de fiscalité :

Faire le travail et prendre le contrôle. Les directeurs financiers comptent sur leur service de fiscalité pour atténuer les risques financiers en **évitant les vérifications et les sanctions pécuniaires**, et contribuer ainsi à la réputation de l'entreprise.

***La réalité :** les directeurs financiers sont plus ou moins convaincus que leur équipe de fiscalité atténue les risques.*

En faire plus avec moins. Les directeurs financiers s'attendent à ce que les **groupes de fiscalité soient efficaces** en réduisant les coûts et en améliorant l'exécution afin d'augmenter les bénéfices tirés des investissements technologiques.

***La réalité :** les directeurs financiers croient que la transparence accrue réclamée par les organismes de réglementation et les investisseurs est à l'origine d'une hausse des investissements technologiques, mais que les équipes de fiscalité n'utilisent pas pleinement les données pour maximiser la valeur.*

Faire face à l'avenir. Les directeurs financiers souhaitent que leurs équipes de fiscalité collaborent avec l'ensemble des services, offrent des conseils proactifs et donnent leur point de vue sur les futures réglementations fiscales.

***La réalité :** les directeurs financiers prétendent que ces attentes à l'égard de la collaboration ne sont pas toujours comblées, souvent parce que le personnel de fiscalité accorde trop d'attention aux détails associés aux données.*

Dégager de la valeur. Les directeurs financiers cherchent à maintenir les impôts de l'entreprise à un faible niveau et s'attendent à ce que les équipes de fiscalité comprennent les activités d'affaires en plus des réglementations fiscales pour maximiser les possibilités d'économiser à ces deux égards.

***La réalité :** certains directeurs financiers croient que l'entreprise paie trop d'impôt et se demandent si les équipes de fiscalité utilisent pleinement les renseignements fiscaux dont elles disposent, surtout dans les domaines du prix de transfert et des taxes indirectes.*



Notes de fin

1. Deloitte Tax LLP. *The management of tax: Discovering value, delivering confidence*, bulletin de recherche mondial, 2019.

2. *Ibid.*

Personnes-ressources



Jeff Butt

Associé, Fiscalité et
Services juridiques
Deloitte Canada
416-601-6507
jebutt@deloitte.ca



Karen Spencer

Directrice de service,
Fiscalité et Services juridiques
Deloitte Canada
613-786-7509
karensperencer@deloitte.ca



Renée Lori

Associé, Fiscalité et
Services juridiques
Deloitte Canada
403-560-1849
rriori@deloitte.ca



Susie Cooke

Associé, Consultation
Deloitte Canada
647-927-4317
scooke@deloitte.ca



Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et de spécialistes de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte **de défis et de demandes grandissantes**. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'information sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web à l'adresse : www.deloitte.com/us/thecfoprogram.

 Suivez-nous @deloittecf

Les bulletins *CFO Insights* sont rédigés sous la supervision d'Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP; Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP; ainsi que Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP. Nous tenons à remercier John Labate, directeur principal/journaliste, *CFO Journal*, Deloitte LLP, pour sa contribution au présent numéro du bulletin.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne qui se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.