

Deloitte.



**Conformité fiscale
à l'ère numérique**

Conformité fiscale et automatisatisation : s'adapter à l'ère numérique

À l'heure où des progrès technologiques étonnants semblent apparaître chaque semaine, voire chaque jour, les entreprises de tous les secteurs réinventent la façon dont elles exercent leurs activités. Une transformation numérique est en cours dans de nombreux domaines. Par exemple, la plupart des fournisseurs de logiciels de gestion intégré (PGI) font migrer leurs applications vers le nuage, ce qui permet à leurs clients de consolider et de centraliser les instances de ces applications et, surtout, les données qui s'y rapportent. Des processus de gestion tels que les demandes de prêt et les souscriptions sont maintenant entièrement numérisés. Des modèles d'affaires complets sont perturbés par l'arrivée de concurrents numériques, notamment les prêteurs entre pairs.

Face à toutes ces transformations, certaines fonctions administratives telles que les finances, la comptabilité et les ressources humaines doivent se mettre à niveau. Or, c'est peut-être le service de fiscalité qui a le plus besoin de se transformer. Comme pratiquement chaque décision ou transaction d'une entreprise entraîne des conséquences fiscales et que la transformation numérique conduit à la création de modèles d'affaires entièrement nouveaux, notamment la centralisation de certaines fonctions au sein de centres de services partagés régionaux ou mondiaux, le service de fiscalité doit s'adapter rapidement pour rester conforme et pertinent dans l'entreprise de plus en plus numérisée et automatisée.

Pourquoi les services de fiscalité doivent agir d'urgence

Les fiscalistes ont toujours consacré beaucoup de temps aux obligations de conformité fiscale. Lors de récentes discussions avec des dirigeants de multinationales, nous avons appris que la conformité fiscale représente en moyenne 54 % du temps de travail dans le service de fiscalité. La majorité de nos interlocuteurs affirment que la proportion de temps consacré à cet aspect a augmenté par rapport à l'an dernier.

Les facteurs qui expliquent cette hausse comprennent les suivants :

- le manque de données sur les entités juridiques dans les systèmes financiers;
- un contexte fiscal international de plus en plus complexe, notamment en raison de changements aux lois fiscales adoptés dans de nombreux pays sous l'influence de la directive sur l'érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices publiée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE);
- l'attention externe (médias et grand public) dont font l'objet les multinationales et la perception de plus en plus grande qu'elles évitent de payer leur « juste part » d'impôts;
- l'augmentation de la surveillance et de l'application des règles par les autorités fiscales;
- les conséquences naturelles de la hausse des activités commerciales telles que les fusions, les acquisitions et l'expansion sur de nouveaux marchés partout dans le monde.

Auparavant, les entreprises surmontaient souvent ces difficultés (surtout la piètre qualité des données fiscales) par la force brute, c'est-à-dire en affectant plus d'employés à la résolution du problème. Toutefois, compte tenu de la mondialisation, de l'augmentation des revenus générés à l'étranger, de l'évolution des modèles d'affaires et de la complexité accrue des règles fiscales, cette approche n'est pas viable. Les entreprises et leur service de fiscalité peinent à suivre le rythme des changements, d'où l'urgence d'adopter de nouvelles technologies pour accroître leur efficacité en conformité fiscale, de présentation de l'information et analyse.

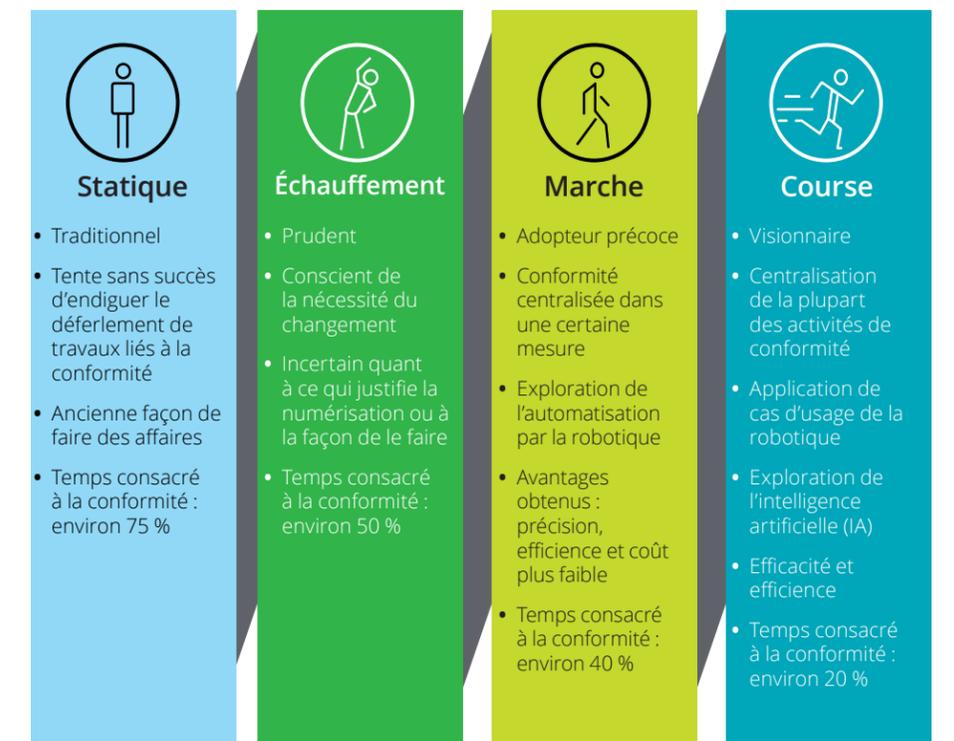
Comment les multinationales réagissent-elles?

Étant donné la dynamique de la transformation numérique, caractérisée par la disponibilité et l'abordabilité accrues des technologies et la meilleure interconnectivité/intégration de la fiscalité dans les PGI, de même que les forces convergentes de la mondialisation, le resserrement de la surveillance et de l'application des règles et les changements générationnels au sein de la main-d'œuvre, bon nombre d'entreprises cherchent des façons de reconfigurer leur modèle de conformité fiscale. Les entreprises visionnaires réorganisent les morceaux du casse-tête que représentent l'impartition et les technologies afin de créer un nouveau modèle d'exploitation fiscale. Cela implique une reconfiguration des processus qui permettra des échanges harmonieux entre les machines et les humains. Parallèlement, elles augmentent la réserve de talents auxquels elles ont accès en recrutant des ressources

de l'extérieur du service de fiscalité traditionnel telles que des professionnels des finances et de la fiscalité travaillant dans des centres de services partagés et pour des fournisseurs de services d'affaires mondiaux. Ainsi, elles ne se contentent pas d'isoler et d'automatiser des éléments d'un processus existant, elles réévaluent aussi qui accomplit chaque tâche et considèrent les machines comme l'une de leurs options d'impartition.

D'autres entreprises sont moins ouvertes au changement. C'est pourquoi les services de fiscalité peuvent habituellement être classés en fonction de leur volonté ou de leur capacité à entreprendre une transformation numérique (Figure 1).

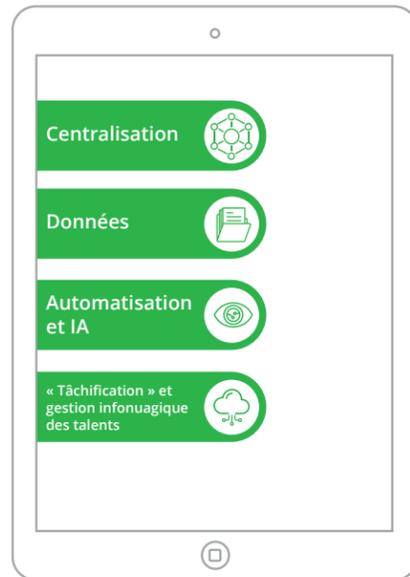
Figure 1. Spectre d'adoption de la transformation numérique dans les services de fiscalité



Occasions de transformation

Les récentes discussions que Deloitte a eues avec des dirigeants de multinationales ont mis en évidence certains obstacles courants au changement qu'ils s'imposent eux-mêmes :

- inertie; ne saisissent pas la nécessité du changement;
- perception que l'entreprise et son service de fiscalité n'ont ni la taille ni la sophistication justifiant une transformation numérique consistant à centraliser les bases de données, les portails et les outils de flux de travail;
- complexité perçue : préparation nécessaire pour déterminer l'étendue et la nature exacte des tâches.



Les services de fiscalité qui procèdent à une transformation numérique misent sur plusieurs occasions importantes, notamment celles ci-dessous.

Centralisation

La centralisation, que ce soit dans des lieux physiques (services partagés, services d'affaires mondiaux) ou des centres d'excellence virtuels, est une étape cruciale à franchir. Elle permet d'harmoniser les processus et les protocoles de conformité fiscale afin qu'ils servent à gérer les risques fiscaux, à améliorer la qualité, à rehausser la valeur et à réduire les coûts. Cette harmonisation ouvre la voie à une plus grande transparence à l'échelle mondiale, ce qui peut améliorer la gestion des taux d'imposition effectifs et des impôts en espèces (y compris les remboursements d'impôt), les examens fiscaux et l'élaboration de la documentation et de l'information sur les prix de transfert.

Données

La centralisation passe par l'amélioration de la gouvernance, de la gestion et de la qualité des données du service de fiscalité. Il est donc particulièrement important d'évaluer et de résoudre les lacunes et les problèmes de qualité des sources de données existantes, tout en échauffant une stratégie efficace en matière de données. Cette stratégie doit englober plusieurs grands livres et systèmes, les données sur les entités juridiques et la politique sur la conservation des documents. Une analyse doit être réalisée pour démontrer sa rentabilité et sa concordance avec les grands objectifs de l'entreprise. Un des facteurs importants qui justifient la stratégie et l'analyse de rentabilité est le fait que les données de qualité constituent la base de l'analytique en temps réel qui permettra au service de fiscalité d'être un partenaire plus actif des autres fonctions de l'entreprise qui offre des informations opérationnelles

« Je crois que notre rôle change; nous devenons le gardien du travail effectué par le centre de services. Notre rôle consiste donc à réviser plutôt qu'à exécuter les tâches courantes. L'étendue de notre rôle change; auparavant, il était de gérer la conformité, alors que maintenant, cette tâche relève d'autres secteurs de l'entreprise, qui peuvent en tirer de la valeur. »

– Chef des taxes directes, secteur du commerce de détail, Europe

pertinentes pour réduire les coûts de la conformité fiscale et gérer les risques qu'elle pose. Sans ces éléments, les progrès en matière de technologies ou en modèles d'affaires risquent de stagner ou même d'échouer.

Automatisation et IA

La conformité fiscale est un processus prêt pour l'analytique et, à plus long terme, pour l'IA, car il est très axé sur les données. Ces données peuvent fournir une multitude de perspectives qui aident à améliorer les opérations, la planification et l'information fiscales.

L'automatisation est la première étape du parcours vers l'utilisation efficace de l'IA. Les processus de conformité fiscale se prêtent bien à l'automatisation, qui est gouvernée par des règles et fondée sur des données. Cependant, comme nous l'avons déjà dit, la qualité des données est la condition préalable à l'automatisation et à l'adoption de l'IA.

Selon la majorité des dirigeants avec lesquels nous avons récemment discuté, il faudra attendre encore longtemps avant que nous assistions à l'automatisation complète (ou considérablement accrue) de la fonction fiscale. Ils en reconnaissent les avantages, tels que les économies à long terme, mais demeurent réalistes concernant les investissements initiaux, le temps et la planification qu'elle requiert. C'est pourquoi de nombreux services de fiscalité ont amorcé une démarche pragmatique d'automatisation.

L'automatisation robotisée des processus (ARP) est une nouvelle capacité logicielle qui pourrait atténuer certains coûts. Cette technologie permet d'extraire les données d'applications existantes et de

les interpréter à des fins de traitement des transactions, de manipulation des données et de communication entre plusieurs systèmes informatiques. Grâce aux améliorations qu'elle rend possibles, les services de fiscalité peuvent viser plus haut que les gains d'efficacité et envisager une transformation de l'ensemble du processus. La mise en œuvre de la ARP nécessite un investissement initial modeste et peut être effectuée au sein de l'infrastructure des TI existante.

Qui plus est, de nombreux processus répétitifs fondés sur des règles et des données pourraient bientôt être effectués par d'autres technologies, notamment l'apprentissage machine (capacité d'un logiciel à utiliser des données pour améliorer le rendement sans qu'il lui soit nécessaire de suivre un code d'instructions programmées) et la vision par ordinateur (capacité d'un logiciel à identifier des objets, des lieux et des activités dans des images ou des formes).

L'IA fait déjà partie du quotidien de beaucoup de consommateurs, notamment lorsqu'ils utilisent un standardiste automatisé sur leur téléphone intelligent, dans leur voiture ou à la maison. Elle augmente les capacités de planification, de recherche, d'habilitation et de recommandation de l'humain. Elle présente donc un potentiel très important pour la transformation numérique de la fonction fiscale, car elle facilite l'accès aux données et leur interprétation, tout en pouvant servir d'interface avec des solutions d'automatisation fiscale.

« Si l'on part du principe que tout est automatisé, pour que les membres de la fonction fiscale puissent offrir de la valeur, ils doivent atteindre un plus haut niveau d'expertise technique. Il y aura moins de postes consistant à accomplir mécaniquement des tâches en répétant simplement ce qui a été fait l'année précédente pour produire les rapports nécessaires. Le nouveau service de fiscalité comprendra peut-être un effectif moins nombreux, mais il sera d'un calibre supérieur.

Ces personnes auront plus de compétences en gestion et en communication que de compétences techniques. Un fiscaliste peut avoir d'excellentes aptitudes techniques et maîtriser les lois, mais s'il ne peut pas interagir ni communiquer... son travail n'est plus utile. Nous avons maintenant des logiciels pour faire ses tâches. »

– Directeur de la fiscalité, secteur manufacturier, Asie-Pacifique

« L'automatisation permettrait à plus de gens de remplacer leurs tâches de conformité par des tâches de planification. Plutôt que de chercher des façons de bien préparer les déclarations de revenus, ils pourraient réfléchir aux meilleurs moyens de faire économiser de l'impôt à l'entreprise en trouvant des manières différentes de faire les choses. Nous progressons déjà dans ce domaine, mais nous avons beaucoup de chemin à parcourir. »

– Directeur de la fiscalité, secteur manufacturier, Amérique du Nord

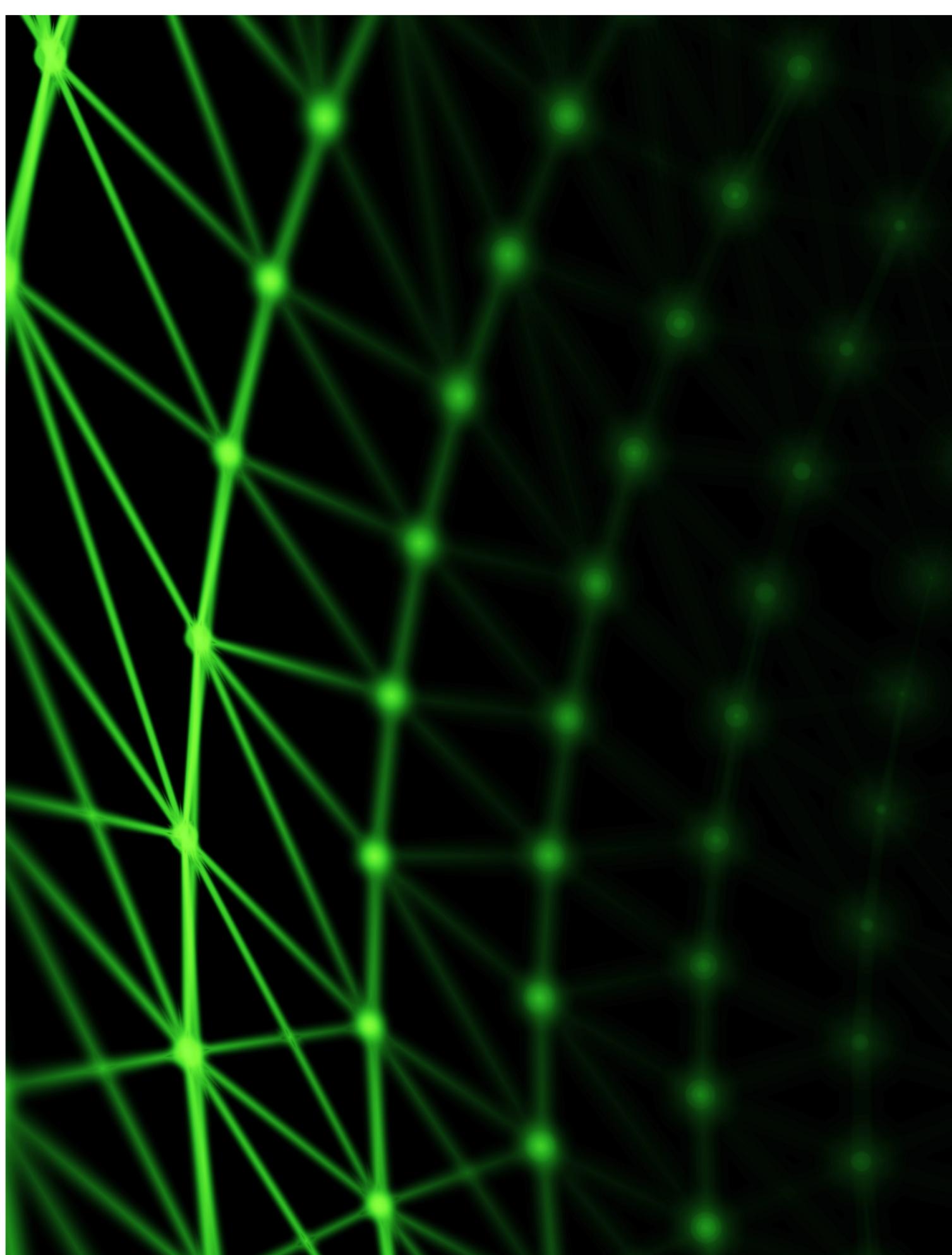
« Tâchification » et gestion infonuagique des talents

À l'ère numérique, les fonctions traditionnelles du travailleur du savoir peuvent être divisées en plus petits fragments. Des talents spécialisés, repérés de diverses façons à l'interne ou à l'externe et rémunérés en fonction de leur niveau de spécialisation, pourraient ensuite être affectés à ces fragments. La fonction fiscale est mûre pour une telle approche. Les diverses compétences nécessaires pour les composantes du processus de conformité fiscale, par exemple l'extraction de données, les calculs, la révision, la recherche et la production de déclarations, peuvent être imparties de diverses manières (p. ex. par la gestion infonuagique des talents) aux employés de l'entreprise, à des centres de services partagés, à des pigistes, à des robots/logiciels ou à des tiers impartiteurs. Le service de fiscalité peut ainsi choisir des groupes très précis de compétences, par exemple des aptitudes fiscales techniques, technologiques ou analytiques, ou des compétences plus générales de conseillers d'affaires, pour résoudre des problèmes très précis ou saisir des occasions ciblées pour l'ensemble des opérations fiscales.

Ces deux tendances – « tâchification » et gestion infonuagique des talents – sont bien acceptées par le nombre de plus en plus grand de membres de la génération Y qui forment la main-d'œuvre d'aujourd'hui et recherchent des conditions de travail plus flexibles et des horaires plus élastiques. Cela contraste beaucoup avec l'époque où les employés occupaient le même poste pendant de nombreuses années. Grâce à l'économie des talents sur demande, les entreprises ont accès à de vastes réseaux d'innovateurs, d'experts techniques, de robots et de professionnels chevronnés. Cela leur permet d'avoir une structure de main-d'œuvre flexible tout en maintenant de faibles charges salariales.

Certaines entreprises utilisent déjà un tel modèle, par exemple les recruteurs virtuels ou les chauffeurs de taxi autonomes. Leur plateforme permet de puiser dans un bassin plus large de ressources prêtes à combler un besoin à un coût plus faible que des ressources traditionnelles. Grâce aux plateformes d'externalisation ouverte, les travailleurs à la pige tels que les technologues, les spécialistes du marketing, les professionnels de l'administration et les rédacteurs peuvent trouver des « tâches » et faire des soumissions.

Toutes ces tendances ont le potentiel de transformer la façon dont la conformité fiscale est assurée. Imaginez un avenir où le service de fiscalité impartirait des travaux non stratégiques à un centre de services partagés, accélérerait l'exécution de fonctions répétitives grâce à l'automatisation et mettrait à contribution les données pour répondre à la vérification d'une autorité fiscale et réaliser une analyse prédictive pour ses parties prenantes internes. Un avenir où il serait possible d'utiliser l'IA pour chercher et recommander les bons codes de taxe et repérer les exceptions, et des plateformes d'externalisation ouverte pour impartir des services tels que la rédaction de rapports, le soutien administratif et d'autres fonctions. Cet avenir est à notre portée.



Une voie d'avenir pour le service de fiscalité

Comment peut-il se préparer à évoluer dans un environnement numérique plus automatisé, où le recours à de nouveaux modèles d'impartition et à des technologies avancées réduira les coûts et les délais d'exécution de la conformité?

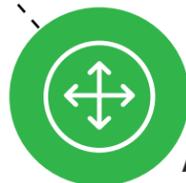
En utilisant le modèle:



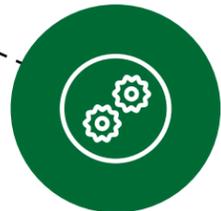
Actualiser les compétences des **talents** en place – pour réussir dans un contexte numérique plus automatisé, certains professionnels devront acquérir de nouvelles compétences, notamment dans les domaines des technologies, de la gestion de projet et de l'analyse stratégique, et des connaissances fiscales techniques plus spécialisées.



Communiquer le **rendement du capital investi (RCI)** attendu – les paramètres quantitatifs et qualitatifs du RCI seront utilisés par l'entreprise pour déterminer les investissements prioritaires dans la transformation. Les heures économisées, l'amélioration de la qualité des données et l'incidence de l'analytique en sont des exemples.



Aligner la démarche sur des initiatives de transformation numérique plus vastes – toute transformation numérique de la fiscalité doit aller dans le même sens que les grands objectifs de l'entreprise, tels que ceux de la transformation des finances ou de la restructuration de l'entreprise.



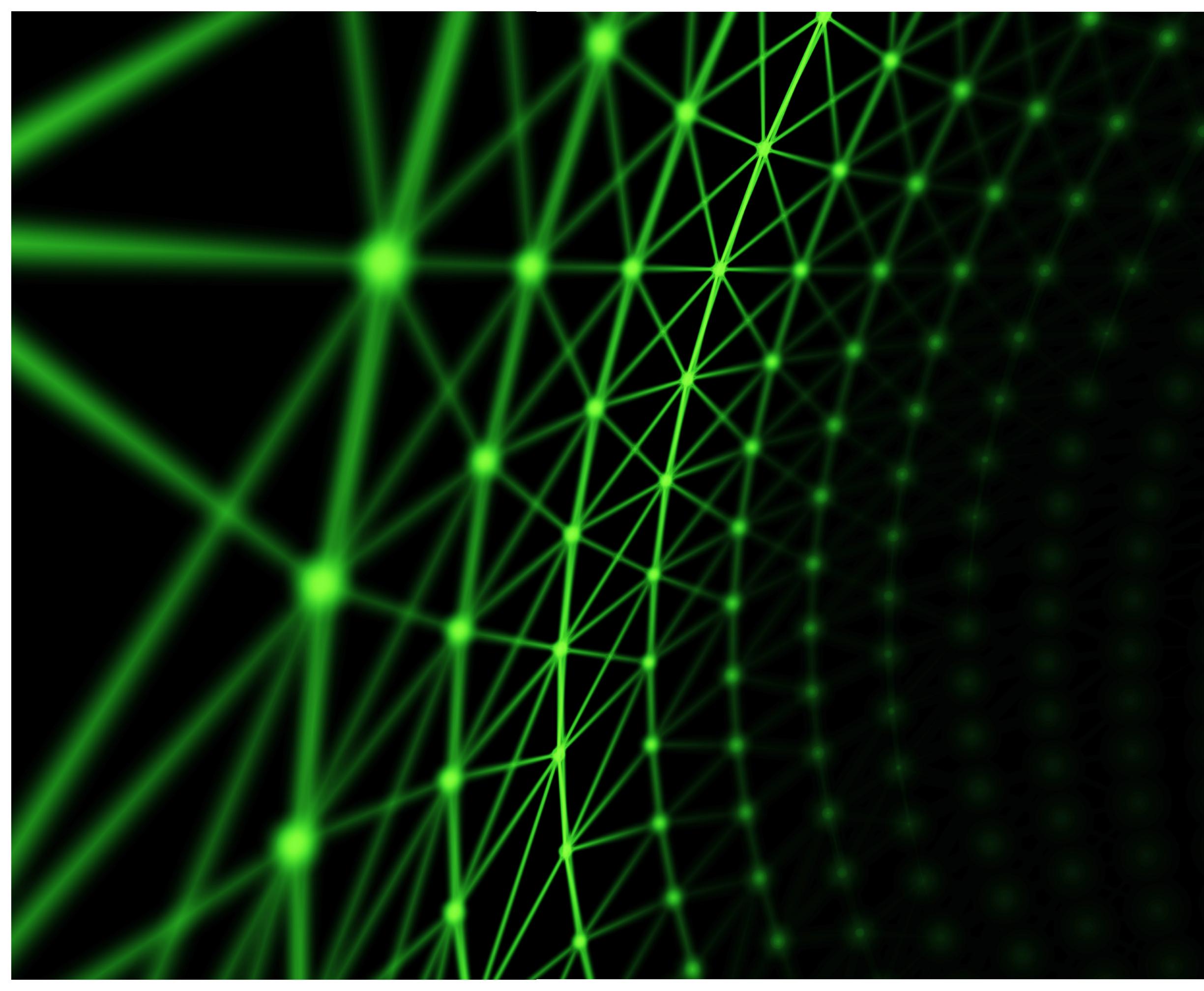
Hiérarchiser les **tâches transactionnelles** – l'automatisation de certaines tâches transactionnelles, notamment celles qui concernent les taxes indirectes et certains aspects de l'information fiscale à fournir, peut libérer du temps que les professionnels consacreront à des tâches plus stratégiques.



Repérer les processus **adaptables** – pour avoir une incidence positive et substantielle, le service de fiscalité doit repérer les processus qui doivent être repensés et transformés au moyen des technologies déjà décrites. Ces processus doivent être adaptables, présenter un potentiel de productivité optimal et avoir une incidence sur plusieurs résultats moyennant une augmentation minimale des coûts. La transformation du processus d'extraction des données en est un exemple.

L'ère d'hyperinnovation et d'automatisation que nous vivons transforme la façon dont les entreprises exercent leurs activités, gèrent les technologies et les données et repèrent les talents, soutenues par un réseau de plus en plus vaste de travailleurs du savoir connectés à l'échelle mondiale. Ces tendances permettront au service de fiscalité d'impartir les tâches transactionnelles afin que les fiscalistes puissent consacrer plus de temps à des activités stratégiques telles que la planification fiscale, la prestation de conseils à d'autres fonctions de l'entreprise au sujet des répercussions fiscales de leurs décisions et, surtout, l'analyse des données transfrontalières surveillées par les autorités fiscales, ces dernières étant elles-mêmes susceptibles d'utiliser la robotique et l'IA pour recueillir et analyser les données fiscales des entreprises.

Le moment ne pourrait être mieux choisi. Face aux exigences de conformité accrues, à l'automatisation et aux technologies de l'IA, le service de fiscalité a l'occasion de centraliser ses données, de consolider ses plateformes technologiques et de transformer comment il exécute certaines activités de conformité, en s'inspirant des activités de transformation numérique qui sont déjà en cours dans d'autres fonctions de l'entreprise. Cependant, il est important que ses dirigeants aident les parties prenantes à comprendre qu'il n'existe aucune approche universelle. En ayant ces conversations, en adoptant progressivement de nouvelles capacités numériques et en démontrant les résultats positifs que procurent ces innovations, le service de fiscalité peut envisager avec optimisme son avenir.



Pour en apprendre davantage

Personnes-ressources clés canadiennes:

Karen Spencer

Directrice de service, Fiscalité et Services juridiques, Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
613 786 7509
karens Spencer@deloitte.ca

Jeff Butt

Associé, Fiscalité et Services juridiques,
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
416 601 6507
jebutt@deloitte.ca

Deloitte tient à remercier les professionnels ci-dessous, qui ont contribué à la préparation du présent document :

Jennifer Knickerbocker, associée
Brian Claire, associé
Amanda Hale, directrice générale
Abhishek Saha, directeur

À propos de 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 500MD 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.

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](#).

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

Conçu et produit par l'Agence de marketing | Deloitte, Canada. 21-4748651