

Gouvernance fiscale –
la solution de conformité ultime
Relever le défi d'un contexte de
réglementation en expansion



Table des matières

Introduction	1
Un contexte fiscal difficile	2
Gouvernance de l'élaboration de solutions	3
Gouvernance de la mise en œuvre	5
Gouvernance de la conformité	7
La gouvernance fiscale : la solution de conformité ultime	8

Introduction

Alors que le contexte mondial des affaires devient de plus en plus complexe, les entreprises font l'objet d'une étroite surveillance de la part du gouvernement, des organismes de réglementation et d'autres parties prenantes importantes. Cela s'accompagne d'une augmentation spectaculaire des obligations de conformité sur le plan juridique et réglementaire, parallèlement à des exigences en matière de présentation de l'information accrues dans tous les secteurs d'activité, allant de la conformité jusqu'à l'exploitation et la fiscalité. Afin de fonctionner efficacement dans ce contexte, les entreprises doivent élaborer rapidement une stratégie coordonnée et en tirer parti pour répondre à chaque nouvelle exigence tout en continuant d'exceller dans leurs activités quotidiennes. Afin de minimiser les répercussions possibles pour les clients et l'entreprise tout en équilibrant le risque, un mécanisme de réglementation rapide et adaptable s'impose.

La réaction immédiate à tout changement ou enjeu qui survient ne fait qu'assurer la conformité à cette exigence en particulier. Dans le contexte actuel de réglementation où de nouveaux règlements sont adoptés à une fréquence sans précédent, le travail requis pour se conformer séparément à chaque exigence distincte et y réagir peut créer une tension supplémentaire sur les ressources déjà très sollicitées d'une entreprise. Chaque exigence supplémentaire, si elle est traitée de manière incohérente sans égard aux processus actuels, peut faire obstacle aux procédures et aux contrôles existants et avoir une incidence sur l'expérience client globale.

Établir un cadre de gouvernance fiscale efficace qui soit entièrement intégré et harmonisé avec le cadre de gouvernance globale, voilà la clé. Cela permettra à l'entreprise de former un partenariat stratégique avec la fonction de fiscalité afin de déterminer de façon proactive les nouvelles exigences et d'y réagir tout en élaborant des procédures et des contrôles réactifs dans l'ensemble de l'entreprise. Un tel

cadre intègre la gouvernance d'opérations et de projets précis ainsi que les opérations fiscales quotidiennes, ce qui favorise la conformité aux nouvelles obligations et aux exigences courantes. Un solide cadre de gouvernance fiscale permet de tirer parti de la fonction de fiscalité comme un véritable partenaire commercial stratégique qui prend part activement à la détermination et à la mise en œuvre des exigences, et collabore régulièrement avec les équipes de la conformité et les secteurs d'activité touchés dans l'ensemble de l'entreprise.

Ce document scrute minutieusement le concept de gouvernance fiscale comme la solution de conformité ultime. Il se penche également sur les enjeux du contexte fiscal actuel et définit les trois éléments clés d'un cadre de gouvernance efficace :

- L'élaboration de solutions;
- La mise en œuvre;
- La gouvernance de la conformité.

Un contexte fiscal difficile

À l'échelle internationale, les règles et les règlements au chapitre de la fiscalité traversent une période de mutation. Les changements ont des répercussions sur les entreprises de tous les secteurs d'activité et de tous les pays, ce qui se traduit par une structure d'échange de renseignements fiscaux sans frontières et en constante évolution.

Déclaration des opérations transfrontalières

Plusieurs pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et le Canada, ont élevé les niveaux de documentation et d'information financière requis à l'égard des opérations transfrontalières et des paiements connexes. Ces nouvelles règles touchent toutes les sociétés qui effectuent des opérations transfrontalières; plus précisément, cela se traduira par une hausse considérable des exigences en matière d'information et de conformité qui s'appliquent aux institutions financières (IF).

La Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) aux États-Unis représente un ensemble complexe et rigoureux d'exigences relativement aux déclarations transfrontalières. La non-conformité peut entraîner de graves conséquences sur le plan financier et sur le plan de la réputation pour les contreparties et les clients également, de même qu'une hausse des retenues d'impôt à la source à payer, des pénalités, des charges d'intérêts et des exigences en matière de présentation de l'information. D'autres pays adoptent des mesures semblables aux dispositions de la FATCA en ce qui a trait aux retenues d'impôt et à la présentation de l'information qui peuvent comporter des exigences en matière de présentation de l'information additionnelles pour les IF mondiales à l'avenir.

En outre, d'importantes modifications des exigences en matière de présentation de l'information et de conformité pointent à l'horizon, notamment les procédés liés à la lutte contre le blanchiment d'argent (LCBA) et à la connaissance de la clientèle (CC); la déclaration des virements de fonds; la collecte de certificats de non-résidents canadiens; les exigences en vertu des dispositions de la loi Dodd-Frank aux États-Unis. Bien que ces règlements comportent chacun une justification sous-jacente différente, ils ont tous un point en commun – ils exigent la collecte et la conservation de renseignements sur les clients.

Les entreprises commencent à peine à reconnaître que la portée de la FATCA dépasse largement le milieu de la fiscalité et s'étend à tous les secteurs d'activité ainsi qu'à leur clientèle. Bien que des accords intergouvernementaux (AIG) en ce qui concerne la FATCA soient en cours de négociation avec le département du Trésor des États-Unis, la conformité ne peut être évitée. Le Canada devrait adopter le premier de deux modèles d'AIG qui émanent du

département du Trésor des États-Unis. Une fois ce modèle adopté, les obligations en vertu de la FATCA feront partie intégrante de la loi canadienne, et l'Agence du revenu du Canada (ARC) veillera à les faire respecter. D'autres pays et territoires de compétence choisiront entre signer un AIG ou une entente de conformité avec l'Internal Revenue Agency (IRS) des États-Unis en vertu des règlements nationaux aux États-Unis. Le processus global de la conformité et le traitement adéquat des produits et des entités régionales du pays peuvent varier selon le genre d'AIG qui a été signé (ou non signé) et les exceptions précises du pays.

Tous ces facteurs nous amènent à une situation unique selon laquelle une IF pourrait être tenue, aux fins de la conformité à la FATCA dans l'ensemble des entreprises à l'échelle mondiale, de rendre compte directement à l'IRS pour certains territoires de compétence et de rendre compte également à une multitude d'administrations fiscales et à différents gouvernements régionaux dans d'autres territoires de compétence. Dans la plupart des pays, l'administration fiscale régionale du pays et l'IRS joueront un rôle dans la gouvernance de la conformité et la surveillance de l'exécution.

Méthodes et processus de l'administration fiscale

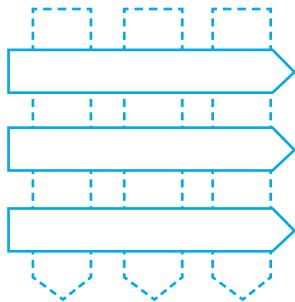
Parallèlement à l'évolution de l'observation des règles fiscales et des exigences en matière de présentation de l'information, les administrations fiscales mondiales surveillent, passent en revue et mettent à jour leurs méthodes et processus afin d'interagir avec les contribuables et les mandataires qui produisent des déclarations, y compris les IF. Plusieurs administrations fiscales – y compris l'Australian Tax Office (ATO), Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC) (l'administration fiscale et douanière) au Royaume-Uni et l'ARC au Canada – ont donc récemment été amenées à adopter des méthodes d'audit axées sur le risque. L'élargissement de l'étendue visait à intégrer non seulement un examen de l'historique des contribuables sur le plan technique et sur le plan de l'observation en matière de fiscalité, mais également à savoir jusqu'à quel point les entreprises intégraient les cadres de gestion des risques et de gouvernance dans l'ensemble de l'entreprise aux cadres de gestion des risques et de gouvernance au chapitre de la fiscalité.

Dans ce contexte, il est encore plus important que jamais que les entreprises aient en place un cadre de gouvernance fiscale solide et efficace, non seulement pour régir l'élaboration et la mise en œuvre de leur solution de conformité, mais également de régir l'observation continue de chacune de ces exigences. Ce cadre doit permettre de surveiller la conformité et les risques éventuels au moyen d'une documentation et d'une attestation afin de satisfaire aux exigences régionales et internationales.

Gouvernance de l'élaboration de solutions

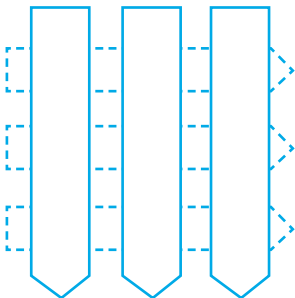
Une gouvernance proactive soutient toute solution de conformité fiscale efficace; toutefois, afin d'être vraiment constructive pour l'entreprise, cette gouvernance doit commencer dès la création d'un projet. Une structure de gouvernance solide, transparente et communiquée efficacement permet aux entreprises de réussir à élaborer et à mettre en œuvre une solution efficiente, novatrice et souple

afin de répondre aux exigences actuelles et futures. Afin de veiller au fonctionnement harmonieux de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'exécution constante de toute solution, il existe différentes structures de gouvernance. Une gouvernance, des contrôles et des équipes multidisciplinaires solides sont des facteurs essentiels pour toutes les options. On peut choisir notamment parmi les options suivantes :



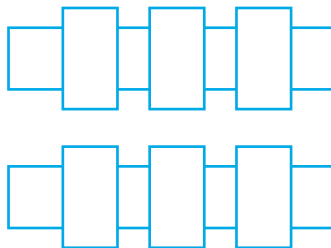
Axée sur les processus

La mise en œuvre est instaurée selon les principaux processus dans tous les secteurs d'activité, en utilisant une approche cohérente pour l'ensemble de l'entreprise.



Axée sur l'unité fonctionnelle

La mise en œuvre est instaurée selon les unités fonctionnelles, ce qui permet à l'entreprise de prendre directement en compte les considérations des clients.



Axée sur l'emplacement géographique

La mise en œuvre s'effectue selon les territoires de compétence, ce qui aide l'entreprise à s'adapter aux pratiques régionales, aux dispositions législatives, aux règlements et aux exigences.

Il n'existe pas de structure de gouvernance « universelle » qui s'applique et convienne à tous les projets et à toutes les entreprises. Chaque option doit être examinée et prise en considération en fonction de chaque projet, question ou entreprise individuellement afin de déterminer celle qui convient le mieux. Peu importe que la solution soit fondée sur le processus, l'unité fonctionnelle ou l'emplacement géographique, il est essentiel que certains éléments clés soient inclus dans la structure de gouvernance définitive, y compris les éléments suivants :

Promoteur du projet

Comme il sert de lien entre les équipes de gestion, de mise en œuvre et d'exécution de la solution et la haute direction de l'entreprise, c'est au promoteur du projet qu'incombe la responsabilité d'implanter la solution dans le cadre de la stratégie et des objectifs organisationnels globaux. Le promoteur est responsable en dernier ressort de la réussite du projet et son rôle à cet égard est absolument essentiel.

Ressources

Les ressources doivent être déterminées non seulement selon la disponibilité à court terme, mais également selon les exigences à long terme du projet. Des ressources qui possèdent les compétences pertinentes et requises, les capacités et des connaissances spécialisées interfonctionnelles jouent un rôle essentiel aux fins de la mise en œuvre et de l'exécution efficaces, efficientes et rigoureuses de la solution. Un manque de ressources adéquates a des répercussions non seulement sur la mise en œuvre, mais aussi sur la capacité ultime de l'entreprise de faire face aux exigences sous-jacentes et de s'y conformer.

Gestion de projet

Bien entendu, cela suppose une gestion immédiate du projet entourant la mise en œuvre, mais également l'élaboration de politiques, de contrôles et de méthodes et de stratégies de gestion de la performance pour l'avenir. L'entreprise sera ainsi en mesure d'optimiser la valeur à long terme de la solution en diminuant les coûts liés à la mise en œuvre et à la conformité permanente; de minimiser les risques financiers, les risques pour la réputation, les risques de non-conformité et autres en plus d'améliorer les possibilités de réussite et de conformité en permanence.

Communication

La communication fréquente et transparente avec toutes les parties prenantes qui prennent part à la solution et qui sont touchées par cette solution et ses exigences sous-jacentes est essentielle aux fins du processus d'exécution continu. En outre, les parties prenantes qui comprennent les avantages de la solution ainsi que les risques de non-conformité sont plus susceptibles de travailler ensemble pour assurer la réussite.

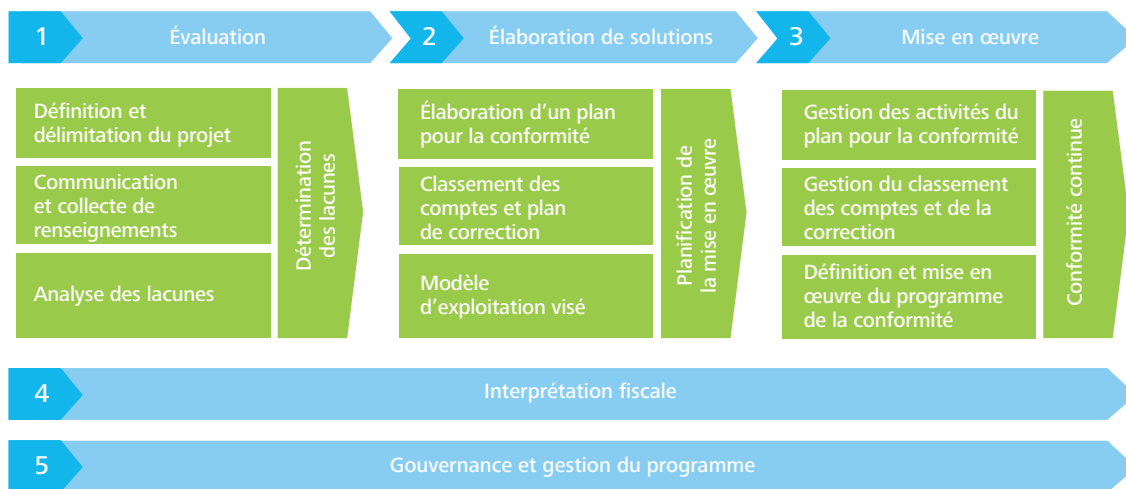


Gouvernance de la mise en œuvre

Le fait de réagir comme il se doit à des réglementations telles que la FATCA a une incidence sur les processus et le flux de travail dans l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc obtenir des suggestions et une collaboration de la part de nombreuses unités organisationnelles, y compris les TI, l'exploitation de l'entreprise, la fiscalité, le contentieux

et l'audit interne. Il faut également prendre en compte l'incidence de la conformité sur la clientèle. Malgré ces répercussions générales, la réussite de la solution requiert la participation de toutes les parties prenantes qui sont touchées à tous les éléments clés de la mise en œuvre du changement :

Figure 1 – Éléments clés de la mise en œuvre du changement



1 Évaluation

Déterminer les similitudes entre la solution et les activités existantes pour tirer parti des gains d'efficacité, simplifier l'analyse et définir les secteurs ayant une incidence considérable. La gouvernance et la surveillance qui sont requises de la part de la fonction de fiscalité et d'autres fonctions doivent également être définies.

Au cours de l'étape d'évaluation initiale, le promoteur du projet doit travailler avec les parties prenantes identifiées dans tous les secteurs touchés afin d'élaborer les buts et les objectifs qui formeront les paramètres de contrôle. Ceux-ci doivent comprendre la participation de la fonction de fiscalité à la stratégie ainsi qu'une surveillance sélective au sein de la plus grande structure de gouvernance.

2 Élaboration de solutions

Intégrer les capacités existantes et tirer parti des projets en cours afin d'optimiser les synergies. Des structures efficaces de gouvernance devraient aider l'entreprise à déterminer les synergies entre les solutions de certification et les contrôles existants, et peut être à réduire les processus additionnels, les systèmes et les flux de travail requis afin de se conformer à ces nouvelles exigences.

À l'heure actuelle, chaque territoire de compétence fiscale a d'énormes exigences relativement à la compilation et à la conservation de la documentation afin de soutenir la conformité fiscale. Toutefois, chaque nouveau règlement fiscal et chaque nouvelle mesure législative modifient et augmentent les niveaux requis actuels de documentation et de présentation

Quel que soit le modèle de conformité utilisé, l'interprétation fiscale permanente exige que la fiscalité soit entièrement intégrée dans la structure de gouvernance et de conformité. Cela permet d'assurer un contrôle diligent en ce qui a trait aux exigences de chaque administration fiscale pertinente.

de l'information, ce qui a pour effet d'accroître le fardeau organisationnel. Par exemple, un plus grand nombre de pays sur la scène mondiale songent à adopter les exigences en vertu de la FATCA en matière de documentation et de présentation de l'information, et les règles de la LCBA et de la CC deviennent plus rigoureuses. Le respect réel de ces exigences supplémentaires devrait permettre aux entreprises de simplifier la conformité et les contrôles qui entourent de multiples règlements en une seule méthodologie, et de réduire ainsi le fardeau et les coûts globaux de la conformité.

Une autre étape de la solution consiste à élaborer une structure de gouvernance et un plan directeur de la conformité qui permettront une surveillance proactive de la fiscalité ou des processus de présentation de l'information et une réponse efficace aux autres questions provenant de différents organismes chargés de l'exécution

3 Mise en œuvre

Une mise en œuvre qui est régie activement peut rehausser la valeur organisationnelle en minimisant les coûts, en limitant les répercussions négatives sur l'exploitation de l'entreprise et en atténuant les risques pour les clients.

Les exigences fiscales en matière de risque et de conformité qui ont été déterminées au cours de l'étape de l'élaboration de la solution auront une incidence sur les processus et le flux du travail dans l'ensemble de l'entreprise. Bien que les fonctions des services administratifs soient responsables de la surveillance et de la gestion de la conformité avec les administrations pertinentes, l'exploitation de l'entreprise qui est axée sur la clientèle – qui doit veiller à maintenir de bonnes relations avec la clientèle – doit s'assurer que les clients sont au courant des répercussions possibles et recueillir les renseignements requis.

4 Interprétation fiscale

La collaboration efficace avec les spécialistes en fiscalité à chaque étape, de l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre, appuie la détermination et l'application des exigences en matière de collecte de renseignements fiscaux et de présentation de l'information à l'exploitation de l'entreprise.

Quel que soit le modèle de conformité utilisé, l'interprétation fiscale permanente exige que la fiscalité soit entièrement intégrée dans la structure de gouvernance et de conformité. Cela permet d'assurer un contrôle diligent en ce qui a trait aux exigences de chaque administration fiscale pertinente.

5 Gouvernance et gestion du programme

L'évaluation, l'élaboration de solutions et la mise en œuvre déclencheront des projets dans des secteurs d'activité qui doivent être assujettis à une coordination centralisée. Par exemple, les exigences en vertu de la FATCA et les certificats de non résidents canadiens doivent être pris en compte et déterminés pour tous les contrats de clients – dès le début de l'opération – afin de s'assurer que chaque partie comprend bien les répercussions possibles. C'est pourquoi les programmes additionnels qui en découlent doivent intégrer un examen et une amélioration des processus et des procédés entrepris par la fonction juridique et l'équipe de conformité au moment de la mise en œuvre de contrats et des procédés existants de LCBA et de CC. En outre, tout changement dans l'exploitation de l'entreprise doit être analysé afin de s'assurer que les répercussions en matière de conformité sont déterminées et traitées adéquatement et en temps opportun.

Gouvernance de la conformité

Après avoir mis en œuvre chaque solution requise, les entreprises ont besoin de structures solides et intégrées de gouvernance d'entreprise et de la fiscalité afin d'assurer la surveillance et la maintenance permanentes, d'améliorer la transparence et l'imputabilité, et d'empêcher toute dérogation à la conformité au quotidien. Les activités de gouvernance précises qui sont entreprises par la fonction de fiscalité et l'ensemble de l'entreprise ne seront pas seulement fondées sur les dispositions législatives et les règlements qui s'appliquent, mais également sur l'attitude et le profil de l'entreprise en matière de risques.

La gouvernance de la conformité comprend ce qui suit :

Stratégie fiscale

L'harmonisation de la stratégie et des objectifs de la fonction de fiscalité et de ceux de l'entreprise dans son ensemble aide la fonction de fiscalité à déterminer efficacement et à offrir des services à valeur ajoutée, tout en continuant de se conformer aux exigences législatives et réglementaires sous-jacentes.

La stratégie fiscale doit être documentée systématiquement et approuvée par les « échelons supérieurs de l'entreprise » et elle doit également être communiquée à toutes les parties prenantes pertinentes afin de s'assurer que les activités ascendantes sont mises en place efficacement.

Politique en matière de risques

La politique de l'entreprise en matière de risques définit le degré de risques qu'elle est prête à accepter lorsqu'elle réalise chaque activité. Une politique formelle et documentée de la fonction de fiscalité en matière de risques qui s'harmonise avec la politique organisationnelle permet d'assurer une utilisation efficace des ressources fiscales pour réaliser des activités qui optimiseront la valeur globale de la fonction de fiscalité pour l'entreprise.

De solides pratiques de gouvernance en fiscalité englobent la vision des dirigeants et définissent les objectifs fiscaux et le fondement selon lequel le risque fiscal doit être abordé. Ces points doivent être examinés dans le contexte en constante évolution de la fiscalité et de la réglementation afin de veiller à ce que la fonction de fiscalité puisse atteindre un réel équilibre entre les activités de protection et de création de la valeur. Un examen doit donner lieu à des politiques, à des procédés et à des contrôles internes qui s'harmonisent avec le plan stratégique actuel de l'entreprise dans son ensemble.

Cadre de contrôle fiscal

Ce cadre appuie la fonction de fiscalité aux fins de la gestion des risques fiscaux, de la détermination des occasions en fiscalité et de l'intégration des politiques de gouvernance, des contrôles internes et des processus fiscaux afin de réaliser une solide gestion des risques fiscaux. Cette gestion vise à s'harmoniser avec la politique établie en matière de risques. Un cadre de contrôle fiscal doit comprendre les éléments suivants :

- La détermination et la documentation des contrôles internes clés qui sont en place afin de surveiller, de gérer et d'atténuer les risques découlant de la présentation de l'information financière, de la conformité fiscale et d'autres activités de fiscalité;
- L'évaluation périodique des risques fiscaux auxquels fait face l'entreprise, y compris les questions environnementales à l'interne et à l'externe;
- La détermination des processus et des outils nécessaires afin d'harmoniser efficacement les ressources de la fonction de fiscalité et ses activités, et les buts et objectifs globaux de l'entreprise.

Un examen doit donner lieu à des politiques, à des procédés et à des contrôles internes qui s'harmonisent avec le plan stratégique actuel de l'entreprise dans son ensemble.

La gouvernance fiscale : la solution de conformité ultime

Les exigences actuelles accrues pour les institutions financières en matière de présentation de l'information ainsi que l'évolution vers les examens et les audits fondés sur le risque par les organismes de réglementation et les administrations fiscales incitent les entreprises à constituer leurs propres capacités en matière de mesures de conformité. Elles ont besoin d'une approche efficiente, souple et économique afin de mettre en œuvre les contrôles et processus requis et d'assurer une conformité opportune et permanente. Une telle réalisation – avec une incidence minimale pour les clients – est une stratégie essentielle pour les entreprises d'aujourd'hui en matière de risques.

Il est vrai qu'il n'existe pas de solution « universelle »; toutefois, un cadre de gouvernance fiscale solide augmentera la capacité de votre fonction de fiscalité pour ce qui est de relever les défis de manière proactive – pour chaque projet – du contexte actuel dynamique et en constante évolution de la conformité et de la présentation de l'information. Un tel cadre, s'il est intégré dans la stratégie organisationnelle plus générale, vous positionne mieux pour assurer votre réussite, maintenant et à l'avenir – c'est la solution de conformité « ultime ».

Les exigences actuelles accrues pour les institutions financières en matière de présentation de l'information ainsi que l'évolution vers les examens et les audits fondés sur le risque par les organismes de réglementation et les administrations fiscales incitent les entreprises à constituer leurs propres capacités en matière de mesures de conformité.



Notre équipe

Susie Cooke

Directrice principale, Fiscalité des entreprises
scooke@deloitte.ca
416-874-3428

Jackie Scales

Directrice principale, Capital humain
jscales@deloitte.ca
416-874-3234

Lisa Stanley

Directrice principale,
Services de fiscalité américaine
listanley@deloitte.ca
416-601-6360

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516