



## Penser avantage fiscal et non coût

« Trois lignes de défense » pour  
des transactions fiscales réussies

# Table des matières

Le bon côté de la réglementation accrue .....	1
Inclure davantage la fonction fiscalité dans l'exécution des transactions .....	2
Tirer parti des « trois lignes de défense » .....	3
Mise en application du cadre .....	4
Intégration de l'expertise fiscale au processus stratégique .....	7
Participation accrue de la fonction fiscalité : un impératif d'affaires .....	8

# Le bon côté de la réglementation accrue

Les institutions financières mondiales font l'objet d'une surveillance intense à l'heure où elles doivent réagir aux attentes élevées du marché en matière de croissance et de stabilité. Parallèlement, les autorités fiscales mondiales continuent d'adopter de nouvelles lois afin d'accroître la certitude à l'égard des recettes fiscales de chaque pays. Même si tous ces facteurs augmentent les obligations des institutions financières en matière de conformité fiscale, la création d'un environnement réglementaire aussi bien défini offre une meilleure plateforme pour exécuter des transactions commerciales efficaces sur le plan fiscal.

L'efficacité fiscale n'est pas une nouvelle préoccupation pour les institutions financières. Habituellement, la fonction de gestion prend les décisions concernant les transactions de l'entreprise, tandis que la fonction fiscalité cherche des façons d'optimiser l'efficacité fiscale. La planification fiscale de base relève surtout de la fonction fiscalité, mais, à mesure que les modèles de réglementation évoluent, il est possible de saisir des occasions fiscales pour pratiquement toutes les transactions commerciales et financières. Les modèles d'affaires des institutions financières deviennent donc de plus en plus complexes et nécessitent un partenariat entre les fonctions de gestion, de soutien et de fiscalité, en particulier s'il existe des occasions fiscales dans des domaines ne relevant habituellement pas du domaine fiscal.

Le présent document décrit comment tirer parti des « trois lignes de défense » en matière de gestion des risques pour :

- accroître les occasions fiscales;
- repérer des domaines opérationnels clés pouvant présenter de nouvelles occasions fiscales ou des occasions fiscales inexploitées;
- examiner des catalyseurs d'occasions fiscales connexes;
- explorer des façons de mieux intégrer la fonction fiscalité à toutes les transactions ayant des répercussions fiscales.

---

Habituellement, la fonction de gestion prend les décisions concernant les transactions de l'entreprise, tandis que la fonction fiscalité cherche des façons d'optimiser l'efficacité fiscale.



# Inclure davantage la fonction fiscalité dans l'exécution des transactions

La fiscalité des institutions financières est complexe.

Voici quelques exemples propres à ce secteur :

- Incidences sur l'impôt sur le revenu des titres de créance désignés, les provisions techniques liées aux contrats d'assurance et les réserves pour prêts irrécouvrables;
- Taxes indirectes à l'égard de certains frais de gestion et produits;
- Obligations de retenue d'impôt à la source et conformité correspondante à l'égard des transactions avec les non-résidents.

À cette complexité s'ajoute un modèle d'affaires disparate, souvent cloisonné, qui repose sur des points de décision, des systèmes et des processus relevant des fonctions de gestion et de soutien. Or, ces fonctions considèrent souvent la fiscalité comme un centre de coûts axé sur la conformité et la présentation de l'information. Il n'est donc pas rare que les équipes de gestion ne saisissent pas bien la valeur que la fonction fiscalité peut apporter aux décisions stratégiques et opérationnelles (sauf peut-être dans le cas de fusions et d'acquisitions). En intégrant mieux l'expertise technique de la fonction fiscalité à l'ensemble des activités de veille stratégique de l'entreprise, il est possible d'exécuter des transactions commerciales optimisées sur le plan fiscal et d'en accroître la valeur.

---

À cette complexité s'ajoute un modèle d'affaires disparate, souvent cloisonné, qui repose sur des points de décision, des systèmes et des processus relevant des fonctions de gestion et de soutien.



# Tirer parti des « trois lignes de défense »

Devant les pressions l'obligeant à accroître son bénéfice, le secteur financier repense actuellement sa façon de mener ses affaires. Tout en s'adaptant aux changements réglementaires, les institutions financières avisées cherchent aussi des façons de mieux gérer les répercussions fiscales de leurs transactions commerciales. Cela signifie de cesser de voir la fonction fiscalité comme un centre de coûts et l'apprécier davantage pour la valeur et les avantages qu'elle procure à l'entreprise. Un des moyens de réaliser cette transformation est de s'appuyer sur les processus de gestion des risques existants tels que les « trois lignes de défense ».

Les organismes de réglementation exigent depuis longtemps que les institutions financières possèdent une approche rigoureuse de gestion des risques. Celles-ci répondent le plus souvent à cette exigence en adoptant les « trois lignes de défense » :

## **Première ligne : prise de risques/responsabilité/gestion**

Comprend les fonctions de gestion et de soutien (RH, Finances, TI) qui sont responsables de l'établissement des contrôles quotidiens permettant de déterminer, d'évaluer, de contrôler et de surveiller les risques.

## **Deuxième ligne : surveillance des risques**

Comprend les équipes de contrôle financier, de conformité et de gestion des risques qui sont responsables de la supervision et de la surveillance des processus et des contrôles de première ligne permettant de gérer des risques spécifiques. Ces équipes aident également les fonctions de première ligne à concevoir des contrôles.

## **Troisième ligne : certification indépendante**

La fonction d'audit interne certifie de façon indépendante l'efficacité de la gouvernance, de la gestion et des contrôles internes en matière de risques.

Comme le cadre des « trois lignes de défense » est bien intégré à l'ADN des institutions financières, il constitue un outil formidable pour informer et influencer toutes les fonctions afin qu'elles comprennent la valeur de la fiscalité d'un point de vue stratégique et opérationnel.

---

Les institutions financières avisées cherchent aussi des façons de mieux gérer les répercussions fiscales de leurs transactions commerciales.

# Mise en application du cadre

Lorsque la fonction fiscalité ne participe pas, les nouveaux événements ou les modifications mineures apportées aux produits, aux services ou au modèle d'exploitation peuvent empêcher l'entreprise, sans qu'elle en soit consciente, de saisir certaines occasions ou d'assurer le respect de la conformité fiscale qui s'y rattache. Il peut en découler des risques qui nuisent à son bénéfice net et à sa capacité à atteindre ses objectifs. Voici quelques-uns des risques qui peuvent se poser :

- **Occasion** : occasions ratées d'accroître de façon proactive l'efficacité fiscale des transactions;
- **Réglementation** : surveillance accrue de la part des autorités fiscales et réglementaires;
- **Finances** : incidence accrue de réévaluations, d'intérêts ou de pénalités;
- **Réputation** : attention du public et des médias ayant une incidence négative sur la marque;
- **Opérations** : détournement de ressources afin de gérer et de corriger des erreurs;
- **Clientèle** : atteinte à l'expérience client et perte de clients.

Dans l'environnement complexe où évoluent les institutions financières, les processus gérés par les fonctions opérationnelles, de gestion ou de soutien sont souvent assujettis directement aux exigences de la législation et de la réglementation fiscales, ce qui les expose aux risques décrits ci-dessus. Par exemple, la fonction opérations pourrait avoir de nombreuses occasions de transformer un incident fiscal négatif en avantage pour l'entreprise, à condition que cette dernière accepte d'adopter un modèle plus complet à « trois lignes de défense » qui met l'accent sur la détermination et la gestion proactives des risques.

Les scénarios suivants portent sur des domaines opérationnels assujettis à des exigences fiscales. Au moyen de notre cadre, nous avons repéré la ligne de défense pouvant le mieux illustrer les avantages possibles. La plupart de ces exemples présentent l'utilisation des première et deuxième lignes de défense. La troisième ligne de défense peut également jouer un rôle important en aidant l'entreprise à élaborer des processus efficaces, mais elle est utilisée moins souvent et à une étape ultérieure qui n'est pas essentielle pour une participation optimale de la fonction fiscalité. Son utilisation n'est donc pas décrite dans le présent document.

## Service du marketing et service juridique

Le rôle du service du marketing est d'accroître les revenus et les ventes par l'élaboration et la promotion de produits et services financiers qui permettent à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Il doit procurer de la valeur à ses clients, mais il doit également s'assurer, de concert avec le service juridique, que le matériel de marketing ne contient pas de renseignements sciemment erronés sur les conséquences fiscales possibles d'un service proposé.

Prenons comme exemple la création de nouveaux instruments de placement tels que des fiducies de revenu. Le service de conception des produits et le service juridique doivent évaluer la nature du revenu gagné, les actifs détenus et d'autres caractéristiques afin de s'assurer que l'instrument comporte un revenu actif et des actifs suffisants et répond à tous les critères lui permettant de se soustraire aux règles sur les « Passive Foreign Investment Company ». Étant donné la complexité de ces règles, la fonction fiscalité peut offrir une valeur ajoutée en agissant à titre d'« interprète » pour évaluer leur incidence sur la structure du produit et collaborer avec les équipes opérationnelles pour décrire de façon précise ces répercussions fiscales dans le prospectus. Cette collaboration peut créer des occasions, pour des citoyens américains, d'investir dans le produit sans pour autant subir des conséquences négatives telles que d'importantes charges fiscales, des frais d'intérêt exorbitants et des exigences strictes en matière de présentation d'information dictées par des lois fiscales américaines punitives et complexes. Cette importante distinction pourrait aider l'équipe du marketing à cibler un marché plus large et à tirer des revenus additionnels d'une clientèle américaine qu'il aurait été autrement impossible d'attirer. On pourrait donc s'attendre à ce que les leaders d'affaires, qui sont responsables de générer des revenus et d'appliquer la première ligne de défense, soient fortement motivés à assurer l'efficacité fiscale de leurs produits. Pour favoriser cette attitude et en optimiser la valeur potentielle, les entreprises doivent créer et mettre en œuvre des protocoles d'intégration de la fonction fiscalité au développement de tous les nouveaux produits.



---

## Les leaders responsables de générer des revenus et d'appliquer la première ligne de défense doivent être fortement motivés à assurer l'efficacité fiscale de leurs produits.

Bien que l'on consulte habituellement la fonction fiscalité pour connaître l'incidence fiscale possible de transactions et d'événements ponctuels importants, celle-ci peut également fournir des commentaires et des conseils judicieux au service du marketing et au service juridique concernant des modifications mineures apportées à des produits. Par exemple, même si les clients exigent, avec raison, des contrats clairs et simples, le fait d'éliminer ou de reformuler certaines clauses significatives pourrait les priver d'exemptions fiscales sur certaines polices d'assurance vie, ce qui en retour aurait des conséquences fiscales pour les titulaires de police que les institutions financières pourraient être tenues d'assumer. De telles situations ne font que diminuer les avantages escomptés de la structure efficace sur le plan fiscal créée initialement pour le produit.

Par ailleurs, lorsque des modifications apparemment sans importance sont apportées, c'est la fonction fiscalité qui pourrait avoir la tâche d'en assurer l'intégration fiscale. Étant donné le volume de produits axés sur le client, il est difficile pour la fonction fiscalité de revoir tous les amendements apportés à chaque prospectus et au matériel de marketing, et l'utilisation de la deuxième ligne de défense pour élaborer un processus permettant de déterminer dans quels cas la fonction fiscalité doit intervenir présente alors de grands avantages sur le plan de la différenciation. Par exemple, un « arbre décisionnel » comprenant des critères définis et concrets pourrait aider l'équipe opérationnelle à déterminer si la fonction fiscalité doit être consultée pour certaines modifications mineures ou routinières. Cet arbre pourrait également servir de cadre aux parties prenantes qui ignorent les subtilités fiscales et les aider à prendre des décisions éclairées concernant la participation de la fonction fiscalité.

### Trésorerie

Le service de la trésorerie joue un rôle dans la gestion de l'encaisse et des liquidités, ce qui donne souvent lieu à d'importants arrangements de prêt entre des pays et des entités juridiques. Ces transactions peuvent être assujetties à des retenues d'impôt et à des taxes au Canada et à l'étranger. Même si, habituellement, l'équipe de la trésorerie comprend bien les conséquences fiscales générales de ces transactions, elle peut

avoir de la difficulté à interpréter avec précision certaines nuances législatives. Qui plus est, le calcul, la déclaration et le paiement des charges fiscales sont souvent des considérations secondaires (exécutées manuellement). L'existence de logiciels de gestion intégrés disparates et de transactions comptabilisées du point de vue de l'information de gestion (plutôt que d'un point de vue juridique) constitue une complication supplémentaire.

Malgré ces difficultés, il est possible d'améliorer le bénéfice net en optant pour des arrangements de prêt efficaces sur le plan fiscal. Lorsque la fonction fiscalité évalue les arrangements de prêt et leur incidence financière dès le début d'un projet, elle peut améliorer leur efficacité fiscale. Par exemple, les institutions financières s'engagent dans des contrats de change ou procèdent à d'autres opérations sur produits dérivés de même type afin d'atténuer les risques associés aux opérations de change. Quand une partie à une opération est située dans un pays non visé par l'Organisation de la coopération et du développement économique (OCDE), les paiements relatifs à ces activités financières peuvent donner lieu à des retenues à la source. Une analyse faite par la fonction fiscalité à titre préventif pourrait permettre de restructurer les arrangements de prêt et d'en réduire les conséquences fiscales à l'égard du bénéfice avant impôt.

Les organismes de réglementation exigent habituellement que les institutions financières se dotent de programmes de gestion leur permettant de déterminer, de contrôler et de surveiller leur conformité aux lois et aux règles en vigueur dans les pays où elles exercent leurs activités. Généralement, ces programmes sont appliqués par la deuxième ligne de défense. Comme il arrive souvent que les lois fiscales soient mal comprises ou considérées comme étant « prises en charge » par la fonction fiscalité, il est possible d'utiliser de façon plus exhaustive ces programmes de conformité. Par exemple, une entreprise peut élargir sa base de données sur la conformité en y ajoutant dès le début des détails sur les arrangements de prêt. Elle créerait ainsi un journal des opérations auquel la fonction fiscalité pourrait accéder par voie électronique pour faire des analyses et appuyer la deuxième ligne de défense en vérifiant la conformité fiscale et les paiements après les transactions.

### Service à la clientèle et service des ventes

Bon nombre d'institutions financières ont recours à des intermédiaires dans leur réseau de vente pour des prêts hypothécaires, des opérations de titrisation, des assurances ainsi que d'autres produits, donnant ainsi lieu à des contrats pouvant avoir des conséquences aux fins des TPS/TVH et TVQ<sup>1</sup>. Elles peuvent aussi obtenir certains avantages en structurant les contrats de manière à ce que le service soit considéré comme une fourniture exonérée en vertu de la Loi sur la taxe d'accise (et la Loi sur la taxe de vente du Québec). Pour ce faire, elles doivent demander à la fonction fiscalité d'évaluer la nature du service à fournir par l'intermédiaire en vertu du contrat conclu.

Par exemple, la Loi sur la taxe d'accise considère habituellement les hypothèques comme des effets financiers; l'octroi de prêts hypothécaires est donc considéré comme un service financier exonéré de TPS/TVH et TVQ. Lorsqu'une institution financière acquiert un portefeuille hypothécaire d'un intermédiaire, le contrat prévoit habituellement la prestation de services administratifs connexes tels que la gestion de la relation avec le titulaire final de l'hypothèque et la perception des paiements hypothécaires. Même si ces services administratifs sont habituellement considérés comme une fourniture taxable, lorsqu'ils sont regroupés au sein d'un prêt hypothécaire « à services complets », ils peuvent être considérés comme une fourniture exonérée puisqu'ils font partie de la fourniture unique d'un prêt hypothécaire, laquelle est généralement exonérée. L'exonération des prêts hypothécaires peut donc s'étendre aux services, si le contrat est structuré de façon appropriée.

Ce scénario présente deux occasions : 1) la première ligne de défense peut faire intervenir la fonction fiscalité quand de nouveaux contrats avec des intermédiaires sont envisagés, et, 2) la deuxième ligne de défense (qui doit réaliser un

examen secondaire de ces transactions et les approuver) peut élargir l'infrastructure existante en y ajoutant des spécialistes chevronnés de la fonction fiscalité, qui sont souvent absents des équipes de gestion des risques. Par ces deux mesures, on peut évaluer de façon proactive un changement aux lois fiscales ou une modification à des contrats standards afin d'accroître l'efficacité des transactions faisant intervenir des intermédiaires.

### Affaires réglementaires

Les normes Solvabilité II et les accords de Bâle II et de Bâle III ont amené des changements importants en matière de capital et de liquidités pour les banques et les compagnies d'assurance. Afin de s'y conformer, les institutions financières doivent obtenir un résultat équilibré démontrant leur conformité aux exigences réglementaires tout en continuant à saisir des occasions d'affaires. Sur le plan fiscal, les entreprises devront peut-être évaluer leurs structures juridique et de capital pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences réglementaires. Cependant, si elles le font sans tenir compte des conséquences fiscales possibles, elles pourraient se retrouver avec des structures de capital inefficaces et des conséquences fiscales indésirées. Quand la solution adoptée pour se conformer aux exigences en matière de liquidités donne lieu à la restructuration ou à la cession de dépôts ou de prêts, elle peut avoir des conséquences fiscales inattendues. Par exemple, le transfert des dépôts des clients d'une entité juridique située dans un pays vers une autre pourrait entraîner le transfert d'un actif incorporel et l'achalandage qui s'y rattache. Ce transfert peut engendrer une disposition réputée ayant pour effet un gain en capital aux fins de l'impôt. De même, certains changements structurels aux opérations apportés par des unités d'affaires autonomes sans la participation opportune de la fonction fiscalité locale ou de l'entreprise peuvent se traduire par une structure juridique et fiscale sous-optimale.

---

Sur le plan fiscal, les entreprises devront peut-être évaluer leurs structures juridique et de capital pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences réglementaires.



# Intégration de l'expertise fiscale au processus stratégique

Comme il est expliqué dans les exemples ci-dessus, il peut être difficile d'appliquer les première et deuxième lignes de défense pour améliorer l'incidence fiscale des décisions d'affaires. Comme c'est le cas pour tout changement organisationnel, il est important d'élaborer un cadre clair et concis avant d'entreprendre cette démarche. Si l'on ne consacre pas d'emblée tout le temps et l'énergie nécessaires pour concevoir et communiquer ce cadre, il peut s'ensuivre un échec, une perte d'efficacité, un manque d'adhésion de la part de la direction et des résultats sous-optimaux.

## Cadre d'intégration de la fiscalité aux fonctions de gestion et de soutien



### Repérer

La première étape clé consiste à repérer, à l'échelle de l'entreprise, des occasions d'intégrer davantage la fiscalité afin d'ajouter de la valeur et de réduire les risques. Voici la démarche recommandée :

- Faire une évaluation au sein de toutes les unités de gestion et de soutien afin de repérer les secteurs susceptibles de procurer le plus d'avantages;
- Se concentrer sur les occasions permettant à la fois de réaliser des avantages fiscaux et d'atténuer les risques fiscaux afin de réaliser une évaluation complète;
- Acquérir une compréhension des objectifs stratégiques et opérationnels pour chaque unité et pour l'ensemble de l'entreprise.

### Évaluer et prioriser

Il importe ensuite d'évaluer cette liste complète d'occasions et de les classer par ordre de priorité en tenant compte de facteurs pertinents pour l'entreprise. Étant donné la taille et l'ampleur de la plupart des institutions financières et la rareté de leurs ressources en fiscalité, il est essentiel de bien concentrer les efforts en suivant quelques étapes clés :

- Repérer des initiatives spécifiques d'optimisation fiscale en réalisant une évaluation détaillée des transactions ou des processus qui offrent des occasions;
- Classer ces initiatives par ordre de priorité en tenant compte des objectifs stratégiques et opérationnels des unités d'affaires et de l'ensemble de l'entreprise ainsi que de leur incidence possible sur le bénéfice net;
- Considérer des facteurs qualitatifs tels que :
  - Coût, ressources et temps requis pour mettre en œuvre les changements,
  - Probabilité d'adhésion de la direction,
  - Répercussions sur les clients, la réputation et la conformité réglementaire.

### Créer un plan d'action

Utiliser la liste d'occasions classées par ordre de priorité pour créer un plan d'action permettant de tirer parti de l'infrastructure existante dans le cadre du programme des « trois lignes de défense »; cette démarche doit être faite conjointement par la fonction de gestion, les fonctions de soutien pertinentes et la fonction fiscalité. Ce plan d'action doit prévoir des échéanciers précis pour la réalisation des étapes importantes.

### Exécuter

Exécuter le plan d'action afin de réaliser les avantages escomptés. Cela consiste notamment à créer de nouveaux contrôles et à implanter de nouveaux processus, en s'assurant toutefois d'utiliser l'infrastructure des « trois lignes de défense » existante comme point de départ et de mettre en pratique les améliorations nécessaires pour accroître et rehausser la participation de la fonction fiscalité. Il importe également d'élaborer une matrice de responsabilités pour surveiller les catalyseurs d'occasions d'optimisation fiscale et de mesurer les avantages et les résultats concrets obtenus.

# Participation accrue de la fonction fiscalité : un impératif d'affaires

Les transactions commerciales sur lesquelles repose la prospérité des institutions financières sont imposantes et complexes. L'éventail de règles et de lois fiscales mondiales qui s'appliquent à ces transactions l'est tout autant. En tirant parti des « trois lignes de défense » pour améliorer l'intégration des fonctions de gestion, de soutien et de fiscalité, les entreprises peuvent optimiser l'ensemble de leurs activités et s'assurer qu'elles prennent des décisions d'affaires toujours efficaces sur le plan fiscal.

---

En tirant parti des « trois lignes de défense » pour améliorer l'intégration des fonctions de gestion, de soutien et de fiscalité, les entreprises peuvent optimiser l'ensemble de leurs activités et s'assurer qu'elles prennent des décisions d'affaires toujours efficaces sur le plan fiscal.



# Notre équipe

## **Susanna Cooke**

Directrice principale, Fiscalité et juridique  
scooke@deloitte.ca  
416-874-3428

## **Monique Rudder**

Directrice principale, Fiscalité et juridique  
mrudder@deloitte.ca  
416-601-6302

## **Charing Hui**

Consultant principal, Fiscalité et juridique  
charhui@deloitte.ca  
416-601-6620

## **Angela Moch**

Directrice principale,  
Service des risques d'entreprise  
amoch@deloitte.ca  
416-601-5687

## **Note de fin de texte**

1. Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2013, les services financiers sont des fournitures exonérées de la TVQ (auparavant, il s'agissait de fournitures détaxées).

**[www.deloitte.ca](http://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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).