

Dans le contexte d'affaires actuel caractérisé par la volatilité à l'échelle mondiale, les conseils d'administration doivent se concentrer sur les activités essentielles qui leur permettent de faire face aux principaux défis de l'heure – la recette du succès. La fiscalité est l'une de ces principales activités.

►► **Téléchargez**
Alerte aux administrateurs 2016
La recette du succès :
Trouver un juste équilibre

Créer une stratégie fiscale durable – Éléments que les conseils d'administration devraient considérer

Les multinationales font l'objet d'une surveillance accrue du public depuis quelques années. On leur reproche de ne pas payer leur « juste part » d'impôt dans les pays où elles exercent leurs activités. Des dirigeants d'entreprise ont été convoqués devant des commissions gouvernementales dans divers pays pour défendre leurs stratégies fiscales. Des investisseurs et d'autres parties prenantes ont soulevé des inquiétudes quant au risque d'atteinte à la réputation engendré par cette publicité négative et à ses répercussions potentielles sur le succès à long terme de leur organisation.

En 2013, en réponse à ces inquiétudes et à d'autres préoccupations, les pays du G20 ont demandé à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) d'élaborer le *Plan d'action concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS)*. Cet exercice multilatéral dont l'objectif est de moderniser un cadre fiscal international perçu comme étant désuet, complexe et inapproprié pour l'économie mondiale d'aujourd'hui constitue le changement le plus important à survenir depuis plus d'une génération en ce qui a trait aux principes fiscaux internationaux. L'objectif du BEPS est d'éliminer les incohérences entre les règles fiscales applicables à une même situation, d'assujettir les profits à l'impôt là où la valeur est effectivement créée et d'accroître la transparence pour les autorités fiscales à l'échelle mondiale.

Le 5 octobre 2015, l'OCDE a publié les rapports finaux sur son plan d'action en 15 points lié au BEPS, qui tracent les grandes lignes d'une série de réformes sur des sujets tels que le prix de transfert, l'utilisation abusive des conventions fiscales, les établissements stables et les régimes incitatifs relatifs à la propriété intellectuelle. Au cours des prochaines années, les pays du G20 et d'autres pays commenceront à mettre en place les réformes proposées.



Heather Evans
Deloitte Canada

L'impact différera d'une organisation à une autre et les organisations doivent s'assurer de maintenir leur compétitivité. Gérer les attentes peut représenter un défi de taille puisque des attentes divergentes peuvent exercer une pression sur l'organisation.





Piet Vandendriessche
Deloitte Belgique

Les conseils d'administration doivent examiner l'approche de leur organisation en matière de stratégie fiscale en prenant en considération les parties prenantes — actionnaires, employés, fournisseurs, clients et gouvernements dans les pays où l'organisation exerce ses activités — et leurs attentes.



Certains pays ont déjà commencé. Deux projets de loi ont d'ailleurs été déposés au Congrès américain : le *Corporate Fair Share Tax Act* et le *Putting America First Corporate Act*, visant à interdire aux entreprises de recourir à des inversions fiscales pour réduire leur fardeau fiscal américain. Plusieurs autres pays, tels que l'Australie, le Chili, la Chine, la France et le Royaume-Uni ont adopté des lois visant à restreindre ou à interdire certaines activités fiscales dans leur pays. On s'attend à ce que bon nombre de pays adoptent en 2016 une politique de déclaration pays par pays d'informations sur les prix de transfert.

Pour les organisations exerçant des activités internationales, l'évolution du cadre fiscal mondial représente bien plus qu'un enjeu fiscal : il s'agit d'un enjeu commercial qui a de vastes ramifications. Les nouvelles règles et la surveillance accrue de la part des investisseurs et du public pourraient avoir une incidence sur leur rentabilité, l'efficacité de leurs modèles d'affaires, leur position concurrentielle et éventuellement sur le cours de leurs actions et leur marque. Comme les entreprises ont des structures d'exploitation et des modèles d'affaires différents, les règles du BEPS pourraient ne pas avoir les mêmes répercussions sur chacune d'entre elles. Il est particulièrement important que les conseils d'administration tiennent compte de ces changements, dans la mesure où une meilleure stratégie ou approche quant aux possibilités de planification fiscale dans un tel contexte de changement pourrait leur permettre de se démarquer de leurs concurrents et d'avoir une incidence positive sur les résultats par action et le cours des titres de leur entreprise.

Le rôle du conseil d'administration

La fiscalité constitue un enjeu important pour les administrateurs. Les conseils d'administration doivent avoir une bonne compréhension des pratiques de leur organisation, y compris d'anciennes stratégies, ainsi que des risques associés — par exemple, ils doivent savoir si les activités fiscales passées ou courantes ont déjà fait l'objet d'un audit et comment cela peut être perçu par les parties prenantes de l'organisation.

Les conseils d'administration et les organisations doivent rester à l'affût de ce qui se passe à l'OCDE et ailleurs. Surveiller les faits nouveaux est important car cela permet à l'organisation d'avoir suffisamment de temps pour s'adapter, le cas échéant, à de nouvelles propositions fiscales, chose qui peut être difficile à faire dans un court laps de temps pour des multinationales dotées de structures complexes.

Bien que le taux d'imposition effectif de l'organisation soit un élément important à considérer, les conseils d'administration doivent également tenir compte du risque potentiel d'une nouvelle cotisation et des coûts associés, car les litiges entre les divers pays à savoir qui a le droit d'imposer des sources de revenus déterminées sont de plus en plus fréquents. Le risque d'atteinte à la réputation doit également être pris en compte tout comme la cohérence ou le manque de cohérence des stratégies fiscales de l'organisation avec son positionnement global et sa marque. Les conseils d'administration devraient examiner l'incidence des stratégies fiscales de l'organisation sur sa position concurrentielle et s'assurer que ses politiques fiscales sont durables.



Albert Baker
Deloitte Canada

Le projet BEPS et le renouveau fiscal constituent le plus vaste et le plus important changement à survenir en fiscalité internationale depuis plus d'une génération; il représente un enjeu d'affaires de taille pour les organisations exerçant des activités à l'échelle internationale. Les risques qui sont associés à ce projet vont au-delà des remises en question faites par les autorités fiscales ou de la double imposition découlant de mesures unilatérales. La marque et la réputation de l'organisation peuvent aussi être menacées selon la perception qu'auront les investisseurs et d'autres parties prenantes des pratiques fiscales de l'organisation.



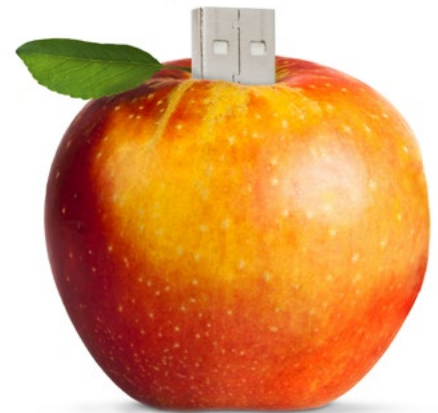
Les organisations pourraient envisager d'intégrer des discussions sur la fiscalité dans leurs programmes de relations avec les investisseurs.

La transparence revêt une importance grandissante. Les conseils d'administration devraient participer à l'évaluation des divulgations volontaires concernant les politiques et les pratiques fiscales de leur organisation, puisque de telles divulgations peuvent rehausser la réputation de l'organisation et contribuer à accroître la confiance des investisseurs. Par exemple, un conseil

d'administration peut décider de rendre publics la structure d'une organisation et les incidences fiscales liées à cette structure ainsi que le rôle qu'il joue dans la supervision de la politique fiscale, y compris la façon dont il assume ce rôle et le type de consultation qu'il entreprend. Le conseil peut également décider de présenter séparément toutes les taxes payées par l'organisation en plus de l'impôt sur le revenu afin de fournir un meilleur aperçu de sa contribution totale aux gouvernements et aux communautés dans lesquelles elle exerce ses activités.

Questions que les administrateurs devraient poser :

1. Comprendons-nous la position fiscale de notre organisation, tant dans notre territoire que dans les autres pays dans lesquels nous exerçons nos activités? Sommes-nous à l'aise avec les pratiques fiscales de notre organisation?
2. À la lumière des faits récents liés au BEPS, la méthode employée par la direction pour communiquer au conseil les pratiques fiscales de l'organisation et les faits récents liés à la fiscalité devrait-elle être revue?
3. Quels changements devrions-nous songer à apporter à notre modèle économique et à notre politique fiscale pour nous assurer que notre organisation est bien alignée sur les initiatives BEPS et autres nouvelles règles fiscales en vigueur dans les pays dans lesquels notre organisation exerce ses activités?
4. Quelle incidence le projet BEPS et les autres changements en matière de fiscalité auront-ils sur le cours de nos titres? Quelle sera cette incidence sur nos concurrents?
5. Avons-nous examiné nos anciennes stratégies fiscales et nos stratégies actuelles en nous demandant comment elles pourraient être perçues par nos parties prenantes? Y a-t-il un risque qu'elles ne soient pas comprises et qu'elles aient une incidence négative sur notre réputation? Le cas échéant, sommes-nous prêts à réagir? Avons-nous évalué les répercussions financières potentielles de tels enjeux liés à notre réputation?



Ressources

Vous voulez approfondir ces sujets? Nous avons choisi pour vous les points de vue suivants de Deloitte afin de vous aider à mieux cerner les occasions et les risques potentiels que ces sujets présentent pour votre organisation.

- Actions BEPS : Vue d'ensemble (Deloitte Canada, octobre 2015)
- BEPS global survey Base Erosion and Profit Shifting 2015 (Deloitte mondial, mai 2015)
- Érosion de la base d'imposition et transfert des bénéficiaires : Votre entreprise est-elle prête pour le nouveau fiscal mondial? (Deloitte mondial, octobre 2015)
- Global Tax Reset. the changing world of tax. (Deloitte mondial, octobre 2015)
- Governance in Focus : Keeping Pace With Tax Change : A Briefing for Non-executive Directors (Deloitte Royaume-Uni, janvier 2015)
- L'OCDE publie les rapports BEPS finaux (Deloitte Canada, octobre 2015)

Leaders de la fiscalité

Nationale

Heather Evans

Associée directrice, Fiscalité
heevans@deloitte.ca

Est du Canada

Mark Noonan

Associé, Tax
mnoonan@deloitte.ca

Colombie-Britannique

Colin Erb

Associé, Fiscalité
cerb@deloitte.ca

Toronto

Peter Corcoran

Associé, Fiscalité
pcorcoran@deloitte.ca

Prairies

Markus Navikenas

Associé, Fiscalité
mnavikenas@deloitte.ca

Québec

Philippe Belair

Associé, Fiscalité
pbelair@deloitte.ca

Groupe consultatif sur la gouvernance

Albert Baker

Associé, Fiscalité
abaker@deloitte.ca

Arthur Driedger

Associé, Fiscalité
adriedger@deloitte.ca

Jonathan Goodman

Associé, Consultation
jwgoodman@deloitte.ca

Terry Hatherell

Associé, Service des risques d'entreprise
thatherell@deloitte.ca

Eddie Leschiutta

Associé, Service des risques d'entreprise
eleschiutta@deloitte.ca

Chantal Rassart

Associée, Centre de gouvernance d'entreprise
crassart@deloitte.ca

Bill Stamatis

Associé, Conseils financiers
bstamatis@deloitte.ca

Heather Stockton

Associée, Consultation
hstockton@deloitte.ca

Don Wilkinson

Associé, Audit
dowilkinson@deloitte.ca



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