



## La métamorphose de l'incidence du leader de la fonction fiscale

La fonction fiscale adopte l'analytique et l'IA – et vous?



### Il est temps d'envisager de nouvelles approches

Vous savez sans doute que les dernières années ont représenté un défi de taille pour les entreprises. En tant que leader de la fonction fiscale, vous avez dû prendre toutes sortes de nouvelles mesures pour régler les problèmes liés aux nouvelles lois complexes et trouver des moyens de protéger votre entreprise et ses employés en raison des fluctuations économiques. Vous avez peut-être participé à des activités de F&A, à la gestion des flux de trésorerie ou à d'autres décisions stratégiques, ce qui vous a permis de maintenir votre entreprise en activité et même de l'amener à de nouveaux sommets et, dans tous les cas, d'offrir une valeur ajoutée à votre entreprise. Ce n'est pas un mince exploit.

Les changements ne sont pas terminés, loin de là. En fait, même avant la COVID-19, d'importants changements se produisaient dans le monde des affaires et celui de la fiscalité, et la pandémie n'a fait qu'accélérer leur rythme. L'un de ces changements est la transition à l'analytique et à l'intelligence artificielle (IA) pour orienter les décisions d'affaires.

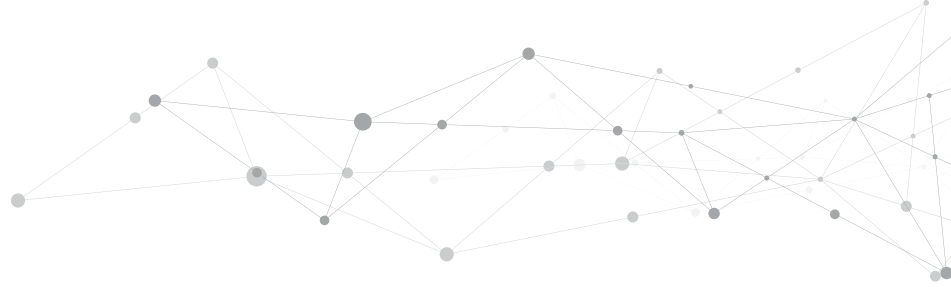
Les administrations fiscales du monde entier commencent déjà à utiliser des méthodes et des capacités numériques pour rationaliser leurs principales fonctions<sup>1</sup>. Au Canada, l'Agence du revenu du Canada continue d'approfondir de nouvelles idées



*En raison de la complexité croissante du contexte d'affaires, les organisations examinent de plus en plus des approches qui exploitent la puissance de l'analytique et de l'intelligence artificielle.*

**John Ruffolo, fondateur et associé directeur, Maverix Private Equity**





et de créer des techniques novatrices pour utiliser l'analytique avancée dans les domaines de l'audit, de la collecte et des avantages. De plus, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) modernise ses services frontaliers en mettant en œuvre un projet pluriannuel novateur de gestion des cotisations et des recettes dans le but d'accroître son efficacité grâce à la numérisation<sup>2</sup>.

En tout, 9 répondants sur 10 (92 %) au sondage de Deloitte sur les tendances en transformation de la fiscalité pensent que l'administration numérique de la fiscalité aura une incidence moyenne ou élevée sur les opérations fiscales au cours des cinq prochaines années – et plusieurs leaders estiment que cette tendance s'accélère plus rapidement que prévu<sup>3</sup>.

À mesure que les agences du revenu du monde entier adoptent le numérique, constituant des effectifs d'experts fiscaux et de nouveaux arrivants agiles avec les nouvelles technologies, votre fonction fiscale doit également s'adapter. Il est possible que vous ayez déjà commencé à explorer ces idées; il est maintenant temps de les approfondir.

Le concept de l'IA peut être intimidant pour certains, mais il s'agit d'un terme très large qui englobe non seulement l'informatique mais aussi la psychologie, la philosophie, la linguistique et d'autres domaines, mais,

en général, il signifie simplement que les ordinateurs gèrent des tâches qui nécessiteraient normalement une intelligence humaine. En outre, l'IA est déjà partout autour de nous – pensez notamment aux assistants numériques.

L'utilisation de l'analytique et de l'IA ne nécessite pas non plus des années de formation, comme beaucoup le pensent. En fait, ces deux outils sont efficaces surtout lorsque des spécialistes possédant des connaissances et une expertise fiscale et sectorielle approfondies, ainsi qu'une saine curiosité, sont simplement guidés pour aborder la résolution de problèmes différemment.

Nihar Dalmia, associé de la Consultation et leader de Cortex IA (plateforme d'IA de Deloitte), affirme que les entreprises qui adoptent l'analytique et l'IA explorent de nouvelles façons de travailler. Que de mettre l'accent sur l'humain dans l'ensemble de l'organisation pour déployer des activités favorisent de meilleures décisions et un avantage concurrentiel, mais les avantages vont bien plus loin : l'analytique et l'IA permettent aux leaders de la fiscalité de redéfinir complètement leur rôle en procurant une valeur stratégique à leur entreprise.

Notre conseil est de ne pas compliquer les choses. Voyez grand, mais commencez petit, et agissez vite.

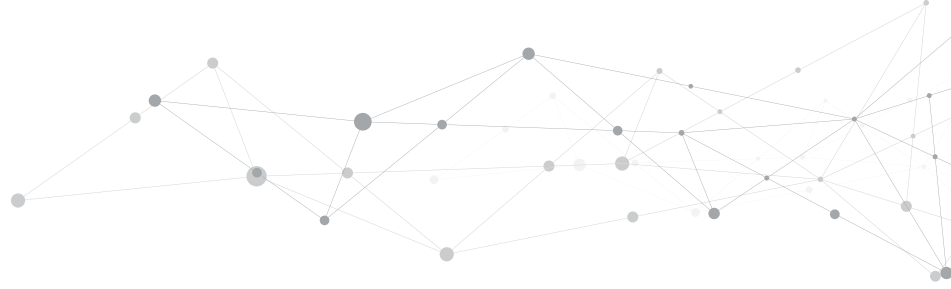


### Perspectives plus approfondies en fiscalité grâce à l'analytique et à l'IA

Nous savons que vous utilisez déjà les données pour aider votre entreprise à cerner les problèmes et à saisir les occasions. Pourtant, même si le concept des mégadonnées existe depuis une dizaine d'années, la façon dont les entreprises les utilisent pour générer des perspectives et prendre des décisions varie toujours considérablement. Les entreprises qui savent comment exploiter les mégadonnées sont en mesure de prendre une longueur d'avance. Si vous n'avez pas encore entièrement adopté ces concepts ou si vous n'avez pas l'impression d'en avoir fait suffisamment pour en tirer parti, il n'y a pas de meilleur moment que maintenant pour commencer.

*Les leaders de la fonction fiscale ont l'occasion de transformer les principales responsabilités de leur équipe liées à la conformité et la planification en fournissant des perspectives et des analyses utiles aux fonctions de base de l'organisation.*





En approfondissant vos connaissances de l'IA et de l'analytique, vous pouvez regrouper plusieurs sources de données afin de fournir des solutions novatrices aux défis propres à votre entreprise. En tant que leader de la fonction fiscale, vous pouvez adopter la technologie pour ajouter une valeur importante à votre entreprise en l'aidant à faire ce qui suit :

- prévoir les tendances, repérer les anomalies et réduire les taux d'imposition effectifs à l'échelle mondiale en analysant les données mondiales sur la conformité;
- rationaliser les processus trimestriels et annuels de provision pour impôt tout en tirant parti des données générées pour obtenir de meilleures perspectives de planification fiscale;
- améliorer les opérations de l'entreprise en vérifiant en temps réel le traitement fiscal des activités individuelles dans plusieurs territoires.

« Vous pouvez utiliser les technologies d'analytique et d'IA pour évaluer les répercussions fiscales des opérations individuelles en temps quasi réel », explique Monique Rudder, associée de la Fiscalité et leader de l'innovation chez Deloitte. « En offrant ce type de service de niveau supérieur, les leaders de la fiscalité habilitent leurs entreprises à prendre des décisions fiscales plus éclairées. »

La bonne nouvelle est que cette technologie est déjà disponible. Selon notre sondage *Devenir une entreprise analytique*, un nombre important et croissant d'entreprises adoptent des comportements qui favorisent l'adoption de l'IA, et l'analytique des affaires devient rapidement la norme dans de nombreux secteurs d'activité. En plus des outils d'analytique plus traditionnels comme Microsoft Power BI, plus des deux tiers des entreprises ont déployé au moins un outil

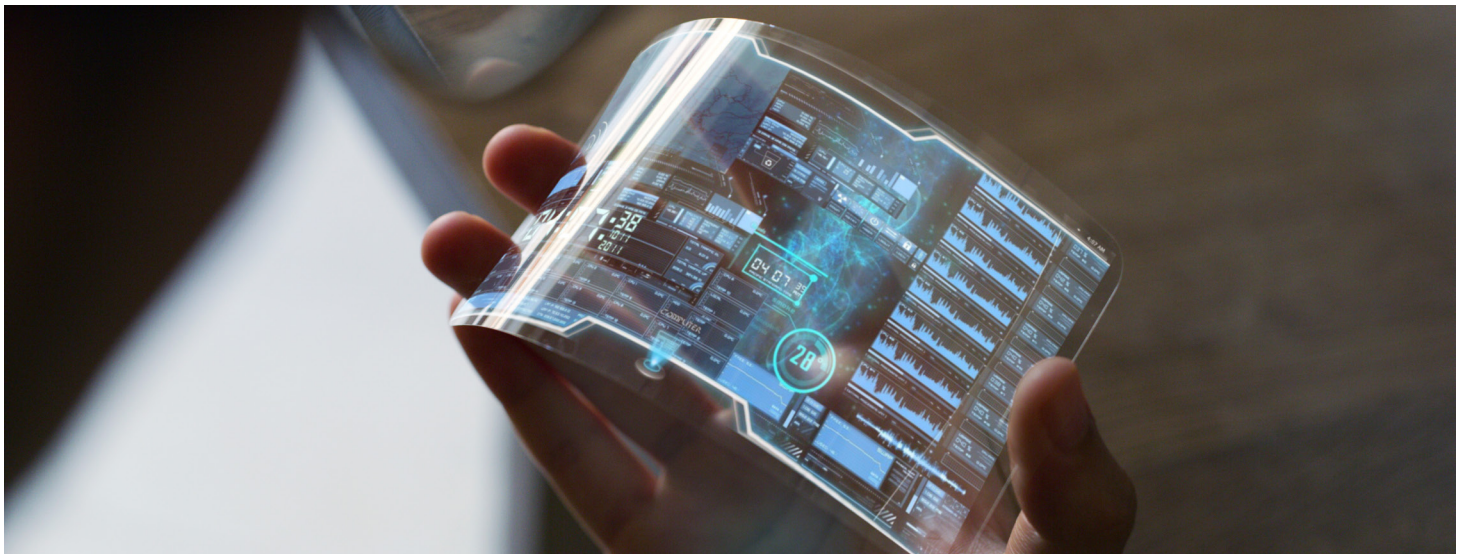
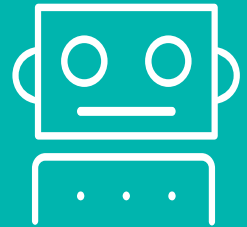
avancé comme SAS, un outil à source ouverte comme R, un langage de programmation comme Python ou un outil d'IA pour accéder à l'analytique d'entreprise et générer ce type d'analytique<sup>4</sup>.

### Exemple d'application de l'IA en fiscalité

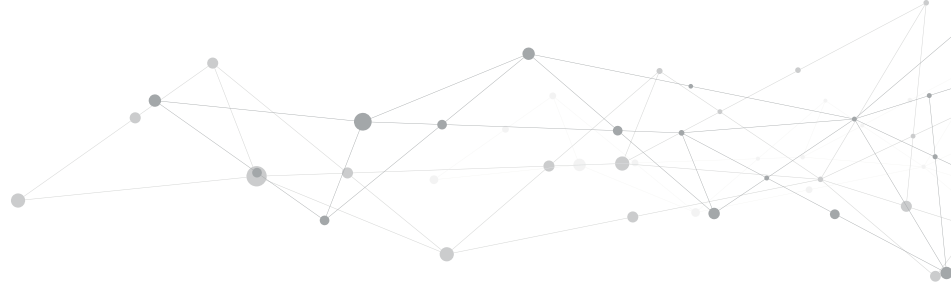
Dans le monde de la fiscalité, le savoir est roi, mais il peut être difficile de se tenir au fait des nouvelles lois fiscales; la réglementation et le volume de changements pouvant être difficiles à gérer. Deloitte, en collaboration avec Signal AI, transforme la façon dont les changements aux lois et règlements fiscaux peuvent être surveillés et évalués en temps réel. La technologie exclusive de Signal AI – qui surveille activement plus de 1 000 sources de confiance, les autorités fiscales et d'autres organismes officiels ainsi que l'information provenant des médias – est encadrée par des fiscalistes de Deloitte afin de comprendre les principales nouveautés réglementaires et saisir les nouveautés fiscales pertinentes et les changements sur le marché.

Principaux avantages de l'IA :

- Économiser du temps et réduire les efforts manuels pour comprendre les principaux changements réglementaires dans plus de 100 territoires et plus de 100 organismes de réglementation, autorités fiscales et organismes gouvernementaux.
- Se tenir au courant des alertes automatisées en temps réel concernant les renvois à des domaines précis de la fiscalité, comme la fiscalité des services numériques, peu importe la terminologie locale, et se tenir au fait des opinions prédominantes.
- Déterminer les occasions et les risques liés à des positions fiscales précises et accroître la visibilité pour gérer et examiner les tendances et prévoir les changements relatifs au droit et à la réglementation.

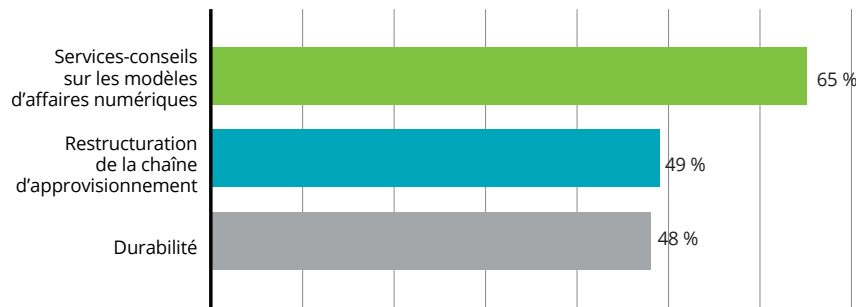






## Poursuivre votre lancée en tant que partenaire stratégique

D'après le Sondage 2021 sur les tendances en transformation de la fiscalité, nous avons constaté que plus d'entreprises recherchent des conseils stratégiques auprès de leurs équipes fiscales dans des domaines tels que ceux ci-dessous<sup>5</sup> :



*Vos hauts dirigeants ont besoin de renseignements sur les questions fiscales touchant tous les aspects de l'entreprise, ce qui crée des occasions sans précédent pour les leaders de la fonction fiscale d'offrir une valeur accrue en se dotant des bons outils et processus.*

Les données peuvent vous aider à maintenir votre élan en tant que partenaire stratégique de l'entreprise. Un excellent point de départ consiste à repérer les principaux catalyseurs de valeur et les points de données essentiels à surveiller, y compris :

- Changements organisationnels dans l'approvisionnement et la circulation des biens.
- Changements relatifs à la réforme fiscale, comme la fiscalité des services numériques et les piliers 1 et 2 de l'OCDE.
- Taxes indirectes mondiales, comme la TPS, la TVP, la TVH, la TVQ, la TVA, les taxes de vente et d'utilisation, les droits de douane et les tarifs.

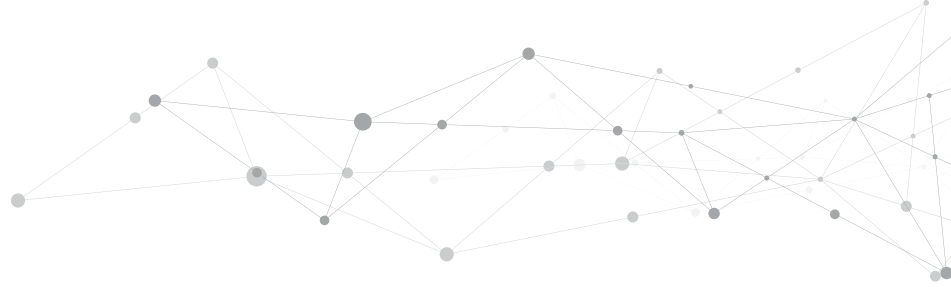
- Prix de transfert; reconnaître la dépendance à l'égard des données organisationnelles et externes.
- Crédit pour la R&D; activités d'analyse donnant droit à des crédits d'impôt pour l'entreprise.

Ensuite, utilisez l'analytique et l'IA pour repérer les tendances et les changements au fil du temps, et les présenter aux leaders d'affaires dans l'ensemble de l'organisation.

« Grâce à ces technologies, vous ne répondez pas seulement aux questions posées par ces données », ajoute M<sup>me</sup> Rudder. « Vous améliorez vos ensembles de données et vos logiciels pour répondre aux

besoins particuliers de votre entreprise et générer de nouvelles perspectives. Cela vous permet d'évaluer les changements relatifs aux catalyseurs de valeur, d'effectuer les ajustements nécessaires et d'adopter de nouvelles positions fiscales, ainsi que de démontrer la véritable valeur que vous pouvez créer en tant que leader de la fonction fiscale, prouvant que vous êtes encore plus utile pour les hauts dirigeants. »





## Par où commencer?

Lorsque vous vous apprêtez à améliorer vos opérations fiscales grâce à l'IA et à l'analytique, le plus difficile est de savoir par où commencer. Ces étapes peuvent vous orienter dans la bonne direction.



Commencez par évaluer vos occasions. Demandez-vous :  
« Où puis-je agir de façon proactive pour ajouter une valeur stratégique à l'ensemble de l'entreprise? »  
« Ai-je tenu compte de toutes les façons dont les changements apportés au contexte fiscal auront une incidence sur les positions et les activités fiscales de mon organisation? »

Parlez aux gens dans votre organisation pour repérer les cas récurrents dans l'ensemble des services lorsqu'un grand nombre d'heures sont employées de façon inefficace, par exemple pour l'analyse de scénarios ou la planification stratégique. Déterminez quel pourcentage de votre temps ou de celui des autres est consacré aux questions stratégiques par rapport à la conformité, et réfléchissez à l'incidence de modifier vos outils et processus de travail.

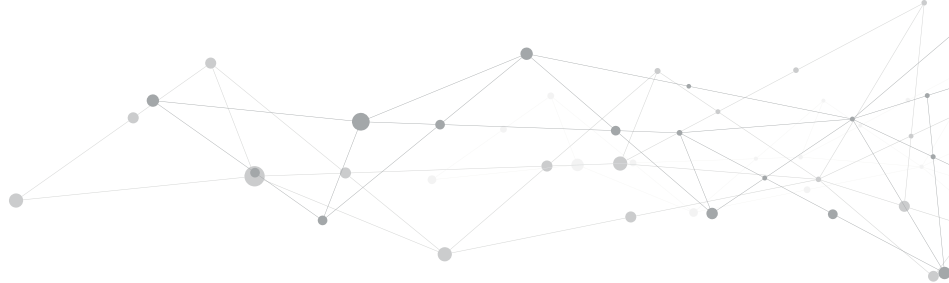
Assurez-vous d'inclure vos collègues des finances et de la comptabilité dans la séance de remue-méninges, car ils doivent souvent faire face à des défis semblables.

Ensuite, établissez l'ordre de priorité de vos occasions en fonction de la valeur ajoutée potentielle, des risques et de la facilité de mise en œuvre. Commencez par les éléments qui ont une grande incidence et réfléchissez au-delà des avantages financiers. Par exemple, la valeur pourrait être une amélioration de l'efficacité, une atténuation des risques ou de nouveaux avantages découlant d'investissements technologiques antérieurs. Voyez comment réduire le temps que votre équipe consacre à la préparation des données et le temps que les autres services consacrent au reformatage des données que vous fournissez.

Pour évaluer les risques et la facilité de mise en œuvre, réfléchissez à tout ce qui est nécessaire pour construire et entretenir votre projet. Mais ne partez pas de zéro. Voyez ce qui se fait dans d'autres services. Y a-t-il des ressources que vous pouvez utiliser, des personnes clés de votre organisation qui peuvent vous soutenir ou des formations qui pourraient vous aider, vous ou votre équipe, à vous familiariser avec les concepts de l'analytique et de l'IA?

Une fois que vous avez cerné une ou deux priorités, élaborez une preuve de valeur qui décrit les obstacles, les risques et les actifs disponibles. Tirez parti des outils et des ressources d'IA et d'analytique existants dans l'ensemble de l'organisation. Évaluez la composition de votre équipe et envisagez d'engager des professionnels stratégiques afin d'améliorer l'expertise du groupe en analytique et en IA.

Ensuite, faites connaître les avantages pour aider les autres à comprendre ce que vous planifiez et à y réagir, afin que vous puissiez évaluer vos défis de gestion du changement et adapter votre approche. Vous ne voulez pas concrétiser votre idée, puis apprendre qu'elle n'est pas adoptée parce que vous n'avez pas reçu suffisamment de commentaires de la part des gens qui devaient l'utiliser – ou mettre en œuvre les changements utiles qu'ils avaient suggéré.



## Notes de fin

1. « The revenue agency of the future, » Deloitte, 3 janvier 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/public-sector/digital-revenue-agency-of-the-future.html>.
2. « GCRA: projet de la Gestion des cotisations et des recettes de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), » Gouvernement du Canada, modifié le 25 mai 2021, <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/prog/carm-gcra/menu-fra.html>.
3. « Tax transformation trends survey, » Deloitte, mai 2021, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/tax/articles/tax-transformation-trends-study.html>.
4. Tom Davenport, Jim Guscza, Tim Smith et Ben Stiller, « Analytics and AI-driven enterprises thrive in the Age of With, » Deloitte, 25 juillet 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/analytics/insight-driven-organization.html>.
5. Sondage sur les tendances en fiscalité, Deloitte.



Discutons-en

**Monique Rudder**

**Associée, Fiscalité  
Leader, Innovation**

Fiscalité et Services juridiques  
[mrudder@deloitte.ca](mailto:mrudder@deloitte.ca)

**Stanislav Mantulenko**

**Leader, Incubateur des  
technologies en entreprise**

Fiscalité et Services juridiques  
[stamantulenko@deloitte.ca](mailto:stamantulenko@deloitte.ca)



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

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 500<sup>MD</sup> 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](http://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 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).