

# Deloitte.

Suivi des tendances de la fiscalité minière en 2016

Tour d'horizon des enjeux fiscaux auxquels l'industrie minière peut s'attendre cette année



« Les questions fiscales doivent désormais figurer en permanence à l'ordre du jour des réunions de la direction des sociétés minières : réussir la fiscalité n'est plus une question de choix dans le contexte mondial complexe de l'exploitation minière. »

Philip Hopwood, leader mondial du secteur minier, Deloitte Touche Tohmatsu Limited



## TABLE DES MATIÈRES

UN NOUVEAU CHAPITRE DE LA FISCALITÉ INTERNATIONALE ET INTÉRIEURE . . . . .	2
LE RENOUVEAU FISCAL MONDIAL : L'IMPÔT SUR LES ACTIVITÉS REVU ET CORRIGÉ . . . . .	4
UNE NOUVELLE PERSPECTIVE SUR LA LUTTE CONTRE LES COÛTS INVISIBLES . . . . .	7
L'ATTENTION PORTÉE AUX SYSTÈMES ET AUX PROCESSUS, CLÉ D'UNE BONNE GESTION FISCALE . . . . .	8
LES ENJEUX HUMAINS TOUJOURS À L'AVANT-PLAN . . . . .	10
INNOVATION COMMERCIALE ET FISCALITÉ . . . . .	11
OBSERVATIONS FINALES . . . . .	12

L'industrie minière a dû affronter de nouvelles épreuves en 2015 sous l'effet de la pression sur les cours des produits de base. L'or, le cuivre, le minerai de fer, le charbon et une foule d'autres métaux et minéraux sont aux prises avec de réelles difficultés; l'or, par exemple, a atteint un plancher de 1 000 \$ US l'once en août 2015.

Les attentes de l'industrie à l'égard du cours des produits de base restent inchangées, quoique de l'avis de certains analystes les métaux comme l'étain, l'argent et le nickel seront en déficit d'offre dès la fin de 2016, ce qui entraînera une hausse correspondante des prix. Le cuivre a fait l'objet de prévisions similaires. Une chose est sûre, les premières perspectives pour 2016 s'inscriront au moins en partie dans la continuité de l'année 2015.

Les sociétés minières évoquent dans leurs résultats trimestriels le recul de la demande des produits de base et la pression sur les prix. Sans exception, elles confirment que le contrôle des coûts devient désormais une compétence essentielle pour assurer la viabilité des activités minières face à la pression sur le prix des marchandises. Elles mettent également l'accent sur les activités opérationnelles de base et les actifs d'exploitation afin de maintenir leurs performances.

Outre leurs difficultés économiques, les sociétés minières ont à composer avec d'importants développements fiscaux tant sur le plan intérieur qu'international. Cette publication explore les thèmes qui se dessinent pour 2016. Notre analyse s'appuie d'une part sur l'observation du climat des affaires actuel, et d'autre part, sur les commentaires émanant des autorités fiscales et des organes responsables des politiques juridiques et fiscales dans les pays riches en ressources naturelles ainsi que de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du G20.

Il ne fait aucun doute qu'en 2016 les sociétés minières auront des défis inédits à relever sur plusieurs fronts fiscaux. D'entrée de jeu, le plan OCDE/G20 de lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) servira de toile de fond à une bonne partie des tendances que nous discernons pour 2016.

L'analyse technique ou politique du BEPS déborderait le cadre de cette publication, mais nous examinerons plusieurs tendances fiscales susceptibles d'avoir une incidence sur les sociétés minières en 2016 et qui pourraient être associées au BEPS.

Le BEPS est au cœur d'un renouveau fiscal mondial. En premier lieu, il est clair que le BEPS obligera toute multinationale active dans l'industrie extractive ou les secteurs connexes à examiner sous un angle neuf la nature de sa structure, ses transactions intragroupes et son modèle d'exploitation. En bref, le fonctionnement tant structurel qu'opérationnel des sociétés dans le contexte commercial, en dehors de leur structure juridique, demandera à être réévalué avec l'avènement du BEPS.

Selon nos prévisions, l'année 2016 sera marquée par les tendances et les thèmes suivants :

- Un nouveau chapitre de la fiscalité internationale et intérieure;
- Le renouveau fiscal mondial : l'impôt sur les activités revu et corrigé;
- Une nouvelle perspective sur la lutte contre les coûts invisibles ;
- L'attention portée aux systèmes et aux processus, clé d'une bonne gestion fiscale;
- Les enjeux humains toujours à l'avant-plan;
- Innovation commerciale et fiscalité.

Les pages qui suivent explorent ces tendances fiscales en traitant des enjeux et des perspectives connexes pertinents pour l'industrie minière.

# UN NOUVEAU CHAPITRE DE LA FISCALITÉ INTERNATIONALE ET INTÉRIEURE

Force est de constater qu'un certain nombre de pays riches en ressources naturelles subissent des pressions financières sans précédent. Nous savons que d'importants changements fiscaux sont en cours dans divers pays. Ces changements reflètent une tendance récente incitant les gouvernements à trouver de nouveaux moyens de percevoir des recettes. Il y a lieu de croire que cette tendance constituera un défi durable pour les sociétés minières. Alors que s'ouvre le nouveau chapitre de la fiscalité, plusieurs pays envisagent d'utiliser des leviers fiscaux pour attirer les capitaux, et nous croyons que ces questions pourraient gagner en importance avec le retournement du cycle des produits de base.

Il nous paraît donc clair que les questions de fiscalité intérieure et internationale doivent rester au nombre des considérations prioritaires des sociétés minières. Selon nous, l'année 2016 verra les gouvernements adopter de nouvelles mesures unilatérales visant à pérenniser, voire élargir, le filet fiscal des pays riches en ressources naturelles. Ce phénomène est déjà visible dans plusieurs pays. Dans le même temps, il est probable que certains pays rivaliseront pour obtenir capitaux et investissements, malgré la conjoncture actuelle, et nous pensons que l'exonération et les incitatifs fiscaux feront partie des mécanismes utilisés pour créer des conditions attrayantes. Composer avec ces changements exigera une solide gestion fiscale; à cet égard, nous avons souvent constaté auprès de nos clients qu'une approche proactive peut ouvrir des pistes pour optimiser la valeur actionnariale.

Les conseillers fiscaux des sociétés minières seront d'accord avec nous, la seule certitude au sujet du secteur minier est qu'il est en perpétuelle mutation. La nature de ses activités et le fait que les sociétés travaillent souvent dans plusieurs pays posent des défis constants. Outre l'impact du BEPS, qui se laissera mieux cerner avec le temps, l'industrie semble penser que les sociétés minières font l'objet d'une surveillance accrue, que ce soit sur le plan de l'impôt minier, de l'impôt international, des prix de transfert, de l'impôt des sociétés et des employés et de l'impôt indirect.

Si les changements en matière de fiscalité internationale font les manchettes, il reste que les sociétés minières doivent s'attendre à une réforme progressive du régime fiscal intérieur à mesure que les gouvernements poursuivent leur examen de questions fiscales techniques. L'industrie minière admet parfaitement que les changements d'ordre technique font partie intégrante de leurs activités dans les pays riches en ressources naturelles. Au cours des douze derniers mois cependant, nous avons observé des changements dans certains pays qui risquent d'avoir des répercussions imprévues sur l'industrie minière.

Ainsi, le Ghana a récemment annoncé une refonte de sa loi de l'impôt sur le revenu. Comme pour toute décision de ce genre, plusieurs aspects sont flous et la raison du changement demeure quelque peu obscure. Cette annonce soudaine, faite semble-t-il sans consultation préalable, représente un défi pour les sociétés minières qui ont beaucoup investi dans des projets miniers. En règle générale, l'un des critères clés dans les décisions d'investissement a trait à la certitude et à la prévisibilité fiscales. Toute modification inopinée du climat fiscal a évidemment des effets sur la situation financière des sociétés.

Dans d'autres cas, c'est une révision des dispositions fiscales applicables à l'industrie minière qui est annoncée. L'Afrique du Sud est l'exemple le plus notable d'un pays qui réexamine ses pratiques d'exonération de l'impôt minier. Dans le cadre de cette révision, l'industrie minière et de nombreuses parties prenantes ont eu l'occasion de présenter leurs observations au gouvernement et de l'encourager à adopter une perspective équilibrée dans son rapport final. L'industrie minière sud-africaine est peut-être le cas type d'une industrie aux prises avec la faiblesse des prix des produits de base et les exigences de la main-d'œuvre, des collectivités et des pouvoirs publics d'une part, et les positions opposées des parties prenantes d'autre part. Tout indique que le gouvernement devra chercher de nouveaux moyens d'encourager les sociétés minières à poursuivre leurs activités tout en modérant les attentes des parties prenantes.



---

Selon nous, la tendance au changement comporte de multiples facettes. Le changement est parfois motivé par une volonté d'uniformiser le régime fiscal. Initiative louable, certes, mais qui fait peut-être abstraction du caractère particulier des activités minières et de la complexité inhérente aux gros investissements, des longues périodes de développement et de l'importance croissante de la participation des collectivités et des parties prenantes. On trouve néanmoins des exemples de régimes fiscaux qui conservent ou renforcent certaines dispositions visant les mines. Citons notamment l'annonce par le Canada du maintien des actions accréditives. En substance, ces actions permettent aux sociétés de céder certaines dépenses en capital aux investisseurs canadiens, réduisant ainsi les coûts de ces derniers aux fins de l'impôt. De plus, le gouvernement canadien a annoncé des modifications techniques qui permettront de déduire le coût des consultations requises auprès des Premières nations dans le cadre de la participation des communautés aux projets miniers. Ces dépenses seront assimilées à des frais d'exploration au Canada.

Les changements dont nous sommes témoins partout dans le monde risquent de poser des difficultés aux sociétés minières qui négocient des ententes de production ou des accords de stabilité. Sans contredit, dans plusieurs pays une pression s'exerce pour limiter les traditionnels accords de stabilité. Les grands projets miniers supposent d'importants engagements financiers; l'industrie minière s'attend à bénéficier en retour d'un niveau de certitude élevé sur le plan des conséquences fiscales. À la lumière des remarques qui précèdent, nous estimons que ce point requerra une attention soutenue de la part de certaines sociétés minières.

Étant donné l'intérêt que l'exploitation des ressources naturelles continue de susciter à travers le monde et les investissements considérables qu'elle exige, la collaboration des gouvernements avec l'industrie minière revêt une grande importance. Dans l'optique de l'industrie, la stabilité et la clarté des lois fiscales sont essentielles pour encourager des investissements durables dans le secteur minier. Malheureusement, il arrive encore que certains gouvernements agissent de façon unilatérale et modifient des programmes miniers bien établis ou leur législation relative à l'impôt sur le revenu. Les changements soudains touchant le climat fiscal accentuent le degré d'incertitude et compliquent le travail de planification des sociétés minières, qui comptent sur un contexte fiscal prévisible.

Pour conclure, signalons également que l'année 2016 connaîtra sans doute des évolutions marquantes dans le domaine de l'environnement. Les cibles fixées en matière d'émissions et les points d'accord des gouvernements concernant la taxe sur le carbone ouvriront d'autres avenues de réflexion pour la gestion fiscale.

---

**« Le paiement d'une « juste » part d'impôt rivalise désormais en importance avec les questions d'environnement, les relations communautaires et les difficultés commerciales de l'industrie minière. Nos clients partout dans le monde sont de plus en plus souvent interpellés sur des questions d'ordre fiscal, situation qui risque selon nous de perdurer. De la salle du conseil jusqu'au trou de forage, la question n'est plus d'établir le coût de la gestion fiscale, mais le coût d'une gestion non proactive des affaires fiscales. »**

# LE RENOUVEAU FISCAL MONDIAL : L'IMPÔT SUR LES ACTIVITÉS REVU ET CORRIGÉ

Nous assistons à un renouveau fiscal mondial qui marque le plus grand tournant au chapitre des principes fiscaux internationaux depuis une génération. En octobre 2015, l'OCDE a publié son dernier ensemble de mesures dans le cadre du plan d'action BEPS en 15 points. Nous n'entrerons pas ici dans le détail des actions proposées. Les nouvelles règles auront non seulement une incidence sur les pratiques fiscales des entreprises exerçant des activités dans plusieurs pays, mais aussi de vastes répercussions commerciales et opérationnelles. Pour se repositionner, les organisations ne peuvent pas uniquement compter sur leur service de fiscalité; elles devront mettre à contribution leur équipe de hauts-dirigeants et les membres du conseil d'administration.

En 2013, les pays du G20 ont demandé à l'OCDE de formuler son plan d'action BEPS en réponse aux préoccupations politiques et militantes exprimées dans de nombreux pays selon lesquelles certaines entreprises ne paieraient pas leur « juste part » d'impôt là où elles exercent leurs activités.

Le plan d'action BEPS est un exercice multilatéral qui vise à moderniser un cadre fiscal international jugé désuet, complexe et inadapté à l'économie mondiale d'aujourd'hui. Son but est d'éliminer les asymétries fiscales, d'assujettir les profits à l'impôt là où la valeur est créée et d'accroître la transparence pour les autorités fiscales à l'échelle planétaire. Il s'agit bel et bien d'un renouveau fiscal mondial.

Selon l'OCDE, les gouvernements perdent chaque année de 4 % à 10 % du produit de l'impôt sur les sociétés (soit de 100 milliards à 240 milliards de dollars) à cause de l'érosion de la base d'imposition et du transfert des bénéfices. Ces pertes touchent durement les pays en développement. (Financial Times, « Plans unveiled to crack down on corporate tax avoidance », 5 octobre 2015.)

Les chiffres cités par l'OCDE ne s'appliquent pas à un secteur particulier. Au sein de l'industrie minière, des discussions ont cours pour déterminer en quoi les initiatives du BEPS affecteront les structures opérationnelles et les structures de transaction ou de groupe utilisées par le passé. Le plan d'action BEPS prévoit que les pays participants renoncent à une partie de leur souveraineté et acceptent la création d'un échiquier fiscal international plus équitable. À ce jour, la plupart des entreprises appuient le projet BEPS et estiment qu'une approche mondiale concertée est préférable à des mesures nationales non coordonnées susceptibles d'augmenter les risques de double imposition. L'industrie minière partage sans doute cette opinion, encore que l'application du projet BEPS pourrait lui poser des difficultés particulières.

Cependant, dans la mesure où les pays voudront conserver leur capacité d'attirer des entreprises multinationales, notamment au moyen de politiques fiscales avantageuses, il y aura toujours une certaine concurrence fiscale même après la mise en œuvre du projet BEPS.

Pour les sociétés minières présentes dans plusieurs pays, le renouveau fiscal mondial représente bien plus qu'un enjeu fiscal : il s'agit d'un enjeu commercial. Les nouvelles règles pourraient avoir une incidence sur leur rentabilité, l'efficacité de leurs modèles d'affaires, et leur position concurrentielle; elles pourraient aussi entraîner une surveillance accrue de la part du public et des investisseurs, ou influencer sur le cours des actions de l'entreprise. Comme les sociétés ont des structures d'exploitation et des modèles d'affaires différents, les règles du BEPS n'auront probablement pas les mêmes répercussions sur chacune, et certaines risquent d'être pénalisées davantage. Il est particulièrement important que les conseils d'administration tiennent compte de ces changements car, en exploitant judicieusement les possibilités de planification fiscale, ils pourraient améliorer les résultats par action et le cours des actions de leur entreprise et lui permettre de se démarquer de ses concurrents.



Pour compliquer les choses, certains pays n'ont pas attendu la publication des règles du BEPS, mais ont choisi de promulguer unilatéralement leurs propres règles. Ainsi, le Royaume-Uni a créé une taxe sur les profits détournés, distincte de l'impôt sur le revenu des sociétés et qui échappe donc aux conventions fiscales bilatérales en place. L'Australie a adopté une mesure analogue, quoique de moindre portée. Par ailleurs, plusieurs pays dont la France, le Chili et la Chine, ont instauré des règles interdisant les déductions fiscales liées à certains paiements lorsque le destinataire de ces paiements n'a pas été assujéti à un impôt minimum. Certaines autorités fiscales prennent également l'initiative d'évaluer et d'auditer des entreprises comme si les règles proposées, entre autres dans le cadre du projet BEPS, étaient déjà en vigueur et avaient force de loi. (Pour un examen des faits nouveaux liés au BEPS et à la fiscalité internationale, consulter le bulletin World Tax Advisor de Deloitte.)

## ÉVALUER L'INCIDENCE

Les sociétés minières doivent déterminer l'incidence potentielle des nouvelles règles et, si possible, les mesures à prendre pour gérer leurs charges fiscales et leurs niveaux de risque afin de rester concurrentielles. Souvent, les démarches nécessaires pour gérer leurs activités conformément aux nouvelles règles toucheront le service de la fiscalité, bien sûr, mais aussi les affaires juridiques, la trésorerie, le service des finances, l'exploitation, les technologies de l'information, les hauts dirigeants et le conseil d'administration. Maintes entreprises voudront également se doter d'une stratégie de relations publiques et de communication destinée aux principales parties prenantes afin d'expliquer les répercussions des nouvelles règles et la manière dont l'entreprise y répondra. D'un point de vue fiscal, certaines structures de planification pourraient ne plus être efficaces une fois ces règles adoptées.

« Nous travaillons dans un contexte fiscal en mutation et nos clients du secteur minier constatent souvent eux-mêmes les changements qui surviennent lorsque les pays riches en ressources naturelles adoptent des réformes fiscales de grande portée. »

Heather Evans, associée directrice  
Fiscalité, Deloitte Canada

Les entreprises pourraient aussi devoir gérer les questions suivantes :

- **Amélioration de la transparence, de la présentation de l'information et de la conformité.** Les règles du BEPS alourdiront le fardeau relatif à la conformité fiscale et à la présentation de l'information. En outre, l'adoption du modèle de déclaration pays par pays en matière de prix de transfert entrera probablement en vigueur en 2016. Les nouvelles règles amélioreront la transparence gouvernementale, mais augmenteront les coûts de conformité, et cette transparence renforcée entraînera vraisemblablement plus de litiges fiscaux. Ce facteur, conjugué à des mesures plus énergiques de la part de certaines autorités fiscales dans d'autres domaines, pourrait entraîner des dépenses supplémentaires afin de contester les différentes cotisations dans le but d'éviter des situations de double imposition.
- **Risque d'atteinte à la réputation.** Les risques liés à la marque et à la réputation constituent une autre source de préoccupation importante pour les entreprises, surtout pour celles du secteur des ressources, lorsque leurs politiques fiscales suscitent des critiques publiques. Les actionnaires et les analystes, eux aussi, remettent de plus en plus en question les décisions de la direction à propos des stratégies et politiques fiscales de l'entreprise.
- **Substance commerciale dans certains pays.** Les règles sur les prix de transfert requièrent que les entreprises aient une « substance » commerciale appropriée qui correspond au niveau de revenu et à la nature des activités dans le pays concerné. En vertu des nouvelles règles, certaines entreprises pourraient être obligées d'augmenter leur substance commerciale dans certains pays. Le cas échéant, elles devront faire intervenir leur service de ressources humaines pour relocaliser certains employés. Il est possible que les entreprises devant changer leur modèle d'exploitation afin de minimiser l'incidence négative des nouvelles règles relatives aux prix de transfert et au BEPS doivent également modifier leurs plateformes technologiques pour s'adapter aux changements opérationnels et respecter leurs nouvelles obligations en matière de conformité.

## ENJEUX POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Étant donné l'impact généralisé des nouvelles règles, les administrateurs voudront s'assurer de bien saisir leurs effets potentiels sur le taux d'imposition effectif, le modèle d'affaires, les états financiers et le cours des actions de leur entreprise, et de les comparer aux effets attendus chez leurs concurrents.

Ils gagneront également à connaître les changements à apporter au modèle d'affaires ou aux stratégies de financement de l'entreprise et, le cas échéant, les coûts et les options qui s'y rapportent.

Sachant que les stratégies fiscales de l'entreprise risquent d'être mal comprises ou d'attirer l'attention de militants, les membres des conseils d'administration devraient voir à ce que ces stratégies soient compatibles avec la tolérance au risque globale de leur entreprise et avec l'image publique souhaitée.

Ils devraient demander aux dirigeants s'ils sont prêts à défendre les pratiques fiscales de l'entreprise sur la place publique et quelles seraient les conséquences du militantisme sur ses finances et sa réputation.

Les nouvelles règles pourraient toucher de nombreux volets d'activité de l'organisation. Par conséquent, les membres des conseils d'administration doivent se demander s'ils reçoivent de la direction suffisamment d'information sur les pratiques fiscales de l'entreprise pour cerner tous les risques potentiels liés aux aspects techniques, à l'exploitation et à la réputation.\*

## TABLEAU DES ACTIONS DU BEPS

Action 1 : Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique		
« Cohérence »	« Collaboration »	« Transparence »
Œuvrer à la cohérence internationale de la fiscalité des sociétés	Faire en sorte que les normes internationales puissent de nouveau s'appliquer et produisent tous leurs effets	Assurer la transparence tout en encourageant une certitude et une lisibilité accrues
<b>Action 2</b> : Neutraliser les effets des montages hybrides	<b>Action 6</b> : Empêcher l'utilisation abusive des conventions fiscales	<b>Action 11</b> : Mettre au point des méthodes permettant de collecter et d'analyser des données sur le BEPS ainsi que les mesures prises pour y remédier
<b>Action 3</b> : Renforcer les règles relatives aux sociétés étrangères contrôlées (SEC)	<b>Action 7</b> : Empêcher les mesures visant à éviter artificiellement le statut d'établissement stable	<b>Action 12</b> : Obliger les contribuables à faire connaître leurs dispositifs de planification fiscale agressive
<b>Action 4</b> : Limiter l'érosion de la base d'imposition via les déductions d'intérêts et autres frais financiers	Faire en sorte que les prix de transfert calculés soient conformes à la création de valeur	<b>Action 13</b> : Réexaminer la documentation des prix de transfert
<b>Action 5</b> : Lutter plus efficacement contre les pratiques fiscales dommageables, en prenant en compte la transparence et la substance		<b>Action 8</b> : Actifs incorporels
		<b>Action 9</b> : Risque et capital
	<b>Action 10</b> : Autres transactions à haut risque	<b>Action 14</b> : Accroître l'efficacité des mécanismes de règlement des différends
<b>Action 15</b> : Élaborer un instrument multilatéral		

\* Cette section s'appuie sur le bulletin À l'ordre du jour du conseil, octobre 2015, série des Administrateurs avertis de Deloitte.



# UNE NOUVELLE PERSPECTIVE SUR LA LUTTE CONTRE LES COÛTS INVISIBLES

En plus de l'instabilité du prix des produits de base, le principal problème qui guette le secteur des ressources en 2016 concerne la gestion et la réduction des dépassements de coûts tant dans le cadre des projets d'immobilisations que des dépenses opérationnelles. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme permettant de maîtriser ces dépenses et de recouvrer des fonds après des dépassements constituent une pratique exemplaire stratégique pour les entreprises de l'industrie des ressources. Nous savons par expérience que cela vaut peu importe les ressources exploitées ou le pays dans lequel se déroulent les activités.

D'après notre expérience, il faut surtout mettre l'accent sur la réduction des coûts et le recouvrement des dépenses se rapportant à certaines catégories précises, par exemple les paiements de taxes transactionnelles, les comptes créditeurs et les trop-payés aux fournisseurs en contravention aux contrats conclus avec eux.

Tout d'abord, nombre d'entreprises paient des montants trop élevés au titre de la taxe sur la valeur ajoutée, de la taxe de ventes, de l'accise et d'autres impôts et taxes ad valorem, ou encore ne tirent pas pleinement parti des crédits et des remboursements auxquels elles ont droit. Les « lacunes » dans les processus requis, leur complexité ou un manque de planification peuvent être cause. La complexité et le caractère évolutif de l'environnement expliquent aussi pourquoi les entreprises se retrouvent parfois dans cette situation bien malgré elles.

Dans le même ordre d'idées, malgré les mesures de protection intégrées à la plateforme de planification des ressources de l'entreprise, il est courant que les sociétés fassent des paiements en double en réglant les factures des fournisseurs. Des contrôles de détection sont en place pour éviter ces erreurs, mais leur efficacité n'est pas toujours optimale dans les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement complexes.

Enfin, les entreprises de l'industrie des ressources tendent à payer leurs fournisseurs davantage que ce qui est légalement obligatoire en vertu de leurs contrats. S'il y a maintes raisons à cela, il reste que les sociétés minières paient souvent aux entrepreneurs des frais indus non conformes au contrat (p. ex., frais de main-d'œuvre, frais de matériel, imputations de frais indirects). Pour compliquer les choses, il arrive que les contrats soient vagues, mal interprétés ou insuffisamment surveillés.

Le problème n'est pas nouveau. Nous remarquons toutefois qu'à l'heure actuelle les entreprises redoublent d'efforts pour colmater les brèches sur le plan des coûts. Deloitte a mis au point des techniques poussées d'analyse de données afin d'aider ses clients à scruter leurs dépenses pour cerner et recouvrer les paiements excédentaires. Notre expérience de ces examens nous apprend qu'en règle générale, les sociétés minières ont des dépassements de coûts de l'ordre de 3 % à 5 % pour les projets d'immobilisations et de l'ordre de 1 % à 2 % pour les dépenses opérationnelles.

Nous recueillons des données brutes sur les dépenses auprès de nos clients à l'aide des serveurs sécurisés et des protocoles d'acquisition de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Nous obtenons également des données électroniques sécurisées directement auprès des fournisseurs de nos clients et utilisons la reconnaissance optique des caractères (ROC) pour scanner et numériser manuellement des éléments de données. À l'aide d'une technologie exclusive, nous exécutons ensuite des dizaines de requêtes sur ces données pour mettre au jour les sommes versées en trop à divers fournisseurs et autorités fiscales. Notre expertise concernant la logistique de la chaîne d'approvisionnement, les relations avec la clientèle, la gestion des autorités fiscales et des controverses et les affaires juridiques nous permet alors d'aider les entreprises à récupérer leur argent.

# L'ATTENTION PORTÉE AUX SYSTÈMES ET AUX PROCESSUS, CLÉ D'UNE BONNE GESTION FISCALE

La conjoncture actuelle incite plusieurs clients du secteur minier à revoir de fond en comble leurs modèles d'exploitation. Dans ce contexte, il est indispensable que les entreprises suivent de près l'évolution de la réglementation locale et mondiale afin de pouvoir s'adapter lorsque des changements appellent une action immédiate, en particulier dans le domaine de la fiscalité.

L'expérience nous l'a montré, les sociétés minières prennent volontiers les devants pour maintenir leur conformité fiscale quels que soient les changements opérationnels qui surviennent. Elles reconnaissent en effet l'importance de conserver un degré de conformité fiscale exemplaire. Ce souci de conformité est vu d'un bon œil dans les pays où les sociétés minières sont actives, que ce soit l'Australie, le Canada, le Brésil ou encore les États-Unis, l'Afrique du Sud, le Chili, le Pérou ou le Ghana.

Comme nous l'avons signalé plus tôt, les autorités fiscales cherchent à accroître leurs recettes et il s'agit d'une tendance qui selon nous continuera d'évoluer en 2016. Le type et le nombre de vérifications dont font l'objet les sociétés minières toutes catégories confondues vont en augmentant. Cette surveillance ne se limite pas à un pays donné, mais se produit partout.

Les entreprises qui ont adopté un cadre stratégique fiscal énonçant des lignes de communication bien définies sont souvent mieux placées pour supporter différents degrés d'examen par divers pays. La nature de certaines demandes est telle que les sociétés minières doivent y répondre avec le plus grand soin. Nous avons vu des cas où une approche conflictuelle entraîne une escalade qui fait perdre à la direction temps et argent, alors qu'une gestion proactive des problèmes aurait sans doute limité les efforts nécessaires pour régler ce qui se résume souvent à de minces divergences d'interprétation. L'utilisation de cadres stratégiques fiscaux ne passe pas inaperçue chez les autorités fiscales. De plus en plus, il semble que l'existence d'une politique fiscale, associée à la participation du conseil d'administration à la gouvernance fiscale, ait la faveur des autorités au moment d'attribuer des cotes de risque aux sociétés. À leur tour, ces cotes servent de déclencheurs pour les vérifications des recettes et les demandes d'information, ce qui accroît d'autant la surveillance.



Bien que les autorités fiscales disposent de procédures d'audit fiables et complètes, certaines demandes de vérification peuvent ne pas être soutenues par l'interprétation juridique. En pareil cas, il est important d'être prêt à discuter du domaine de droit en cause avec les autorités, quitte à fournir des ressources d'interprétation. Dans bien des cas, une gestion inappropriée de ces demandes peut créer des difficultés chroniques qui mettent à mal les ressources déjà limitées de l'entreprise.

Une entreprise dotée d'une politique fiscale en bonne et due forme ainsi que des structures afférentes, est souvent mieux à même de naviguer à travers le processus d'examen des autorités fiscales. Voici quelques exemples de pratiques exemplaires qu'il nous a été donné d'observer :

- Politiques fiscales à jour;
- Soutiens internes à l'appui de la politique fiscale; fonction fiscale soutenue par le conseil d'administration et d'autres services internes comme les finances, le service juridique, le développement de l'entreprise;
- Voies de communication bien définies, de sorte que les dossiers se retrouvent entre les mains des bonnes personnes;
- Protocoles de communication clairs concernant la fiscalité en général, les demandes de précisions ou d'autres interactions avec les autorités fiscales;
- Dialogue proactif de la part de la fonction fiscale afin que tous les niveaux de communication soient maintenus grâce à de bonnes relations internes comme externes.

Une politique fiscale claire, que l'on applique et que l'on communique tant à l'interne qu'à l'externe, peut assurément être considérée comme une pratique exemplaire.

Comme nous l'avons signalé, le renouveau fiscal mondial met plus que jamais en exergue l'importance de la fiscalité. Ce phénomène est l'occasion pour les entreprises de vérifier que leurs systèmes et leurs processus en ce domaine sont musclés et à jour. La capacité de gérer les divers aspects de la communication fiscale et de la conformité restera un facteur décisif pour l'adaptation réussie des entreprises au climat fiscal évolutif, à l'échelle locale et mondiale. La fonction fiscale a pour tâche de présenter les rapports requis et d'assumer d'autres éléments de la conformité, notamment liés à l'impôt sur les bénéficiaires, à l'impôt indirect, aux retenues salariales et dans certains cas aux redevances. Notre travail auprès des entreprises en vue d'optimiser la fonctionnalité du service fiscal montre bien les avantages d'une fonction fiscale prête à s'adapter et bien outillée pour relever les défis constants que pose la gestion de questions fiscales complexes dans plusieurs pays.

**« Maintenant que l'industrie minière fait ses premiers pas dans le nouveau paysage fiscal, les conseils d'administration des sociétés minières doivent impérativement comprendre la situation fiscale passée, présente et future de l'entreprise. »**

# LES ENJEUX HUMAINS TOUJOURS À L'AVANT-PLAN

On aurait tort de sous-estimer l'importance des gens dans l'industrie minière. L'année 2016 verra très certainement les sociétés minières renouveler l'attention qu'elles portent aux compétences dans le secteur. En effet, la forte demande de compétences dans certains domaines incitera les sociétés à se montrer plus souples en ce qui concerne la mobilité du savoir-faire de l'entreprise. Les facteurs humains continueront d'évoluer, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre indispensable au niveau opérationnel ou du personnel technique hautement qualifié appelé à se déplacer d'un site à l'autre. Nos clients s'ouvrent à de nouveaux modes de production, ce qui les met à l'avant-garde d'un environnement d'affaires inédit et complexe.

Les questions fiscales se rapportant aux employés ne sont jamais simples. Nous pensons que l'imposition des salariés restera au centre des préoccupations des pays riches en ressources naturelles. Cela dit, les gouvernements commencent à s'intéresser de plus près aux personnes très mobiles occupant différents échelons de la hiérarchie et qui partagent leur temps entre plusieurs sites miniers et activités. Ce surcroît d'intérêt entraîne des difficultés indéniables pour les sociétés minières, les spécialistes en ressources humaines et les cadres. Les enjeux ne se bornent pas à la fiscalité; pour nombre d'entreprises et d'employés, ils s'étendent également aux questions d'immigration.

Nous remarquons que les entreprises accordent aujourd'hui une vive importance aux questions de gouvernance associées aux voyageurs d'affaires fréquents et aux politiques sur le déploiement des ressources de projet ou des ressources mobiles. La conformité fiscale et les enjeux connexes liés à la réputation ainsi que la volonté de faire preuve de conscience sociale sont considérés comme essentielles. Les sociétés minières ont donc tout intérêt à ce que leurs politiques, leurs procédures et leurs pratiques soient rigoureuses et en phase avec un contexte pour le moins dynamique.

---

**« Les sociétés minières sont confrontées aux défis épineux que représentent les questions transfrontalières de fiscalité et d'immigration, et nous avons conscience de travailler autrement avec nos clients pour composer avec cet environnement complexe. »**

Fatima Laher, associée, Services aux employeurs mondiaux, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

# INNOVATION COMMERCIALE ET FISCALITÉ

L'innovation a le vent en poupe dans l'industrie minière. Les initiatives en matière d'innovation portent sur la gestion de l'énergie et de la puissance, les énergies renouvelables, la conception de la chaîne d'approvisionnement et les méthodes d'exploitation. L'innovation s'étend également à des secteurs qu'on n'a pas coutume d'associer aux mines; ainsi, les sociétés minières envisagent l'externalisation ouverte comme source de rétroaction collective sur de nouveaux projets et, plus récemment, le financement collectif. Toutes ces initiatives sont en train de faire naître des méthodes inédites, alors qu'on croyait les pratiques du secteur minier trop bien établies pour changer.

L'innovation remettra en question la manière dont l'impôt est habituellement appliqué à divers scénarios et, selon nous, les services de fiscalité des sociétés minières auront un rôle décisif à jouer dans l'élaboration de solutions fiscales innovantes. Les questions liées à l'établissement d'une source d'énergie renouvelable dans une mine éloignée, par exemple, comportent des aspects fiscaux directs et indirects qui demandent à être examinés afin que l'entreprise opte bel et bien pour une solution commerciale viable. Nous avons vu certaines entreprises adopter une approche multidisciplinaire en matière d'innovation. Dans cette optique, l'innovation recouvre des sujets aussi divers que l'optimisation des coûts, la restructuration de la chaîne d'approvisionnement, les nouvelles technologies et les solutions énergétiques liées aux méthodes d'exploitation minière et les énergies renouvelables, entre autres exemples. Puisque l'adoption de solutions novatrices vise à réduire les coûts et à accroître l'efficacité, les sociétés minières doivent s'assurer que tous les aspects d'une solution ont été pris en compte, dont les aspects comptables, légaux et par-dessus tout fiscaux.

Bien qu'il ne soit pas de notre propos de nous attarder à une étude de cas particulier, il vaut la peine de considérer les tendances actuelles du contexte commercial axées sur les initiatives d'optimisation des coûts et les activités opérationnelles ciblées. Ces tendances visent à abaisser les coûts de production, à améliorer la productivité et à assurer la rentabilité des sociétés minières. Pour un certain nombre d'entre elles, le poids de la dette atteint des niveaux sans précédent et la gestion de la dette cherche à réduire les frais d'intérêts afférents. Les solutions proposées aux sociétés minières impliquent souvent la cartellisation au chapitre de l'approvisionnement ou la décentralisation des activités minières. Dans ce cadre général, des tendances se dessinent qui incitent à examiner de quelle façon les cadres centralisés visant les fonctions essentielles du groupe pourraient être viables au sein de l'environnement fiscal en mutation. Nous prévoyons que les sociétés minières seront en mesure d'adopter des structures précises à des fins commerciales et que si ces structures sont adoptées, l'impact fiscal sera déterminant pour la viabilité des solutions. Nous croyons fermement que les services centralisés pourront exister au sein du nouveau fiscal mondial; les autorités fiscales pourraient difficilement s'opposer à ces structures lorsqu'elles sont dictées par des impératifs commerciaux.

Par conséquent, il est important que les entreprises examinent sous toutes leurs coutures les solutions commerciales en voie d'être mises en œuvre. Des solutions fiscales novatrices permettront que ces structures commerciales destinées aux mines de l'avenir s'harmonisent aux conséquences fiscales présentes dans les pays riches en ressources naturelles. Les entreprises qui pilotent ces initiatives novatrices devront aussi piloter l'innovation liée aux conséquences fiscales futures.

**« Outre les possibilités associées aux indemnités, aux déductions ou aux dégrèvements fiscaux, l'innovation est souvent encouragée au moyen d'un éventail d'incitatifs gouvernementaux. Ces derniers demeurent des mécanismes fondamentaux pour attirer les investissements. Compte tenu de la nature du cycle des produits de base, nous nous attendons à ce que l'examen des incitatifs offerts reste une priorité pour les entreprises. »**



# OBSERVATIONS FINALES

---

En 2016, les sociétés minières feront face à des défis particuliers en matière de fiscalité. Les changements qui s'amorcent à l'heure actuelle, auxquels contribuent le plan d'action BEPS et les dossiers environnementaux (pour citer des exemples précis du cycle complexe des ressources naturelles), resteront un thème de réflexion fondamental pour les entreprises. Il ne fait aucun doute que le BEPS et d'autres évolutions inciteront les entreprises mondiales à opérer un recentrage sur la fiscalité.

La grande inconnue qui subsiste est la manière dont les autorités fiscales gèreront les initiatives mondiales et locales afin de limiter le plus possible les conflits de lois. On peut affirmer que les entreprises considèrent le risque de double imposition (résultant du BEPS) comme l'un des enjeux majeurs émanant du renouveau fiscal mondial. Les difficultés d'ordre fiscal liées aux initiatives environnementales sont un autre sujet d'actualité.

La fiscalité n'est jamais statique; l'évolution des activités amène une transformation de la donne fiscale. L'innovation obligera les entreprises à tenir compte des conséquences fiscales applicables, et la collaboration avec les conseillers, les parties prenantes et les autorités sera essentielle pour préparer un environnement fiscal porteur à l'horizon 2020.

Le cabinet Deloitte est fier du travail constant qu'il effectue auprès de ses clients du secteur minier pour les aider à traverser les méandres de la fiscalité aussi bien locale que mondiale. Malgré l'incertitude qui plane toujours sur les affaires, l'exploration attentive des tendances de 2016 permettra aux sociétés minières de s'attaquer en amont aux questions fiscales.

---

**« L'approche classique de la fiscalité dans le secteur minier se transforme à mesure que les sociétés s'ouvrent à l'innovation, aux écosystèmes et aux changements législatifs. Dans cette nouvelle optique, nous travaillons avec nos clients à remettre en question les modes de pensée traditionnels et à opter pour une réflexion collaborative, gage de valeur pour les actionnaires. »**

Ben-Schoeman Geldenhuys,  
leader de la fiscalité minière, Deloitte Canada

# PERSONNES-RESSOURCES

## **Heather Evans**

Associée directrice, Fiscalité  
Deloitte Canada  
+1 416 601 6472  
heevans@deloitte.ca

## **PERSONNES-RESSOURCES RÉGIONALES**

### **Colombie-Britannique**

#### **Brad Gordica**

Associé  
+1 604 640 3344  
bgordica@deloitte.ca

#### **Neil Pogany**

Associé  
+1 604 640 3251  
npogany@deloitte.ca

#### **Lori Whitfield**

Associée  
+1 604 640 4945  
lowhitfield@deloitte.ca

### **Ontario**

#### **Richard Garland**

Associé  
+1 416 601 6026  
rigarland@deloitte.ca

#### **Ben-Schoeman Geldenhuis**

Associé  
+1 416 775 7373  
bgeldenhuis@deloitte.ca

#### **Leandro Reis**

Directeur principal  
+1 416 775 7357  
lereis@deloitte.ca

### **Québec**

#### **Lucie Chouinard**

Associée  
+1 819 797 7420  
lchouinard@deloitte.ca

#### **Jean Fortier**

Associé  
+1 514 393 7084  
jfortier@deloitte.ca

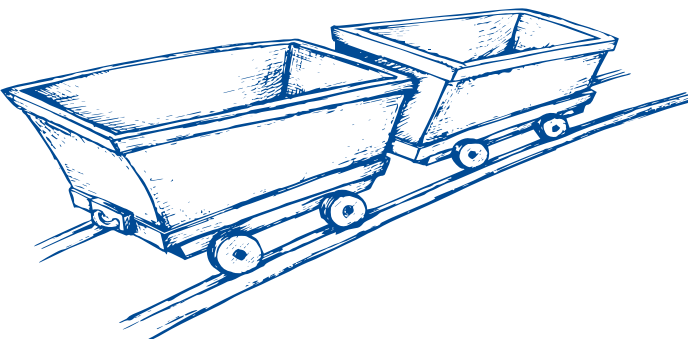
#### **Geneviève Provost**

Associée  
+1 514 393 7806  
gprovost@deloitte.ca

### **Halifax**

#### **Paul Greeley**

Associé  
+1 902 721 5599  
pgreeley@deloitte.ca





## [www.deloitte.com/mining](http://www.deloitte.com/mining)

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 et leurs divisions apparentées. DTLL et chacun de ses cabinets membres constituent des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTLL (également appelé « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter le site [www.deloitte.ca/apropos](http://www.deloitte.ca/apropos).

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la consultation, de la gestion des risques, de la fiscalité et des conseils financiers à des entreprises du secteur privé et public couvrant un large éventail de secteurs d'activité. Grâce à son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, Deloitte offre des compétences de renommée mondiale et des services de première qualité aux clients, leur apportant le savoir dont ils ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Les quelque 220 000 professionnels de Deloitte s'engagent à produire un impact qui compte.

La présente publication ne contient que de l'information générale. Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni aucun de ses cabinets membres et divisions apparentées (collectivement, le « réseau Deloitte ») ne prétendent fournir quelque conseil ou service professionnel que ce soit dans la présente publication. Le réseau Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.