

Gestion fiscale :
Extraire la valeur et
donner confiance

Bulletin de recherche mondial, 2020



À propos du sondage

S'appuyant sur des études de marché exhaustives menées de façon indépendante au cours de la dernière décennie, les connaissances de Deloitte en gestion fiscale des plus importantes multinationales au monde ne cessent de s'enrichir.

Depuis le premier sondage, Deloitte a commandité une série d'études de marché mondiales biennales indépendantes auprès de hauts dirigeants de services de fiscalité qui a culminé avec la cinquième et plus récente édition.

Ces études portent sur les principaux aspects de la gestion fiscale à l'échelle mondiale, explorant les thèmes des modèles d'exploitation, de l'affectation des ressources et de l'emploi des technologies, le but étant de déterminer ce qui sous-tend les comportements, les priorités et les objectifs. L'étude de cette année comprenait aussi des entrevues approfondies avec des chefs des finances et des chefs comptables qui travaillent pour certaines des plus grandes entreprises au monde.

Les exigences réglementaires en constante évolution, le rythme effréné des changements technologiques, la surabondance de données et la menace d'une pénurie de talents figurent parmi les défis les plus pressants qui rendent la gestion de la fiscalité à l'échelle mondiale plus difficile et exigeante que jamais.

Les services de fiscalité d'envergure mondiale peuvent-ils trouver la tranquillité d'esprit malgré le chaos?

Selon un récent sondage commandité par Deloitte, certains services de fiscalité font déjà des progrès en découvrant de nouvelles façons de structurer leur organisation, d'adopter des technologies et d'offrir de la valeur à l'entreprise. Bien que les répondants se disent encore aux premiers stades de cette démarche d'innovation, il leur est permis d'espérer s'ils accélèrent l'acquisition de nouvelles approches, d'outils avancés et de connaissances

Notre sondage indique que les services de fiscalité d'envergure mondiale concentrent leurs efforts sur six grands impératifs :





Faire le travail

Se conformer adéquatement en présentant de l'information exacte, en temps opportun, peu importe le pays ou le processus.



Prendre le contrôle

Assurer une visibilité et une gouvernance continues à l'échelle mondiale et un contrôle à l'échelle locale.



En faire plus avec moins

Réduire le coût global d'exécution et de gestion des risques et augmenter le rendement du capital investi.



Faire face à l'avenir

Veiller à ce que l'organisation soit préparée aux défis de demain.



Extraire la valeur

Libérer des talents afin qu'ils explorent de nouvelles occasions en fiscalité et pour l'ensemble de l'entreprise.



Donner confiance

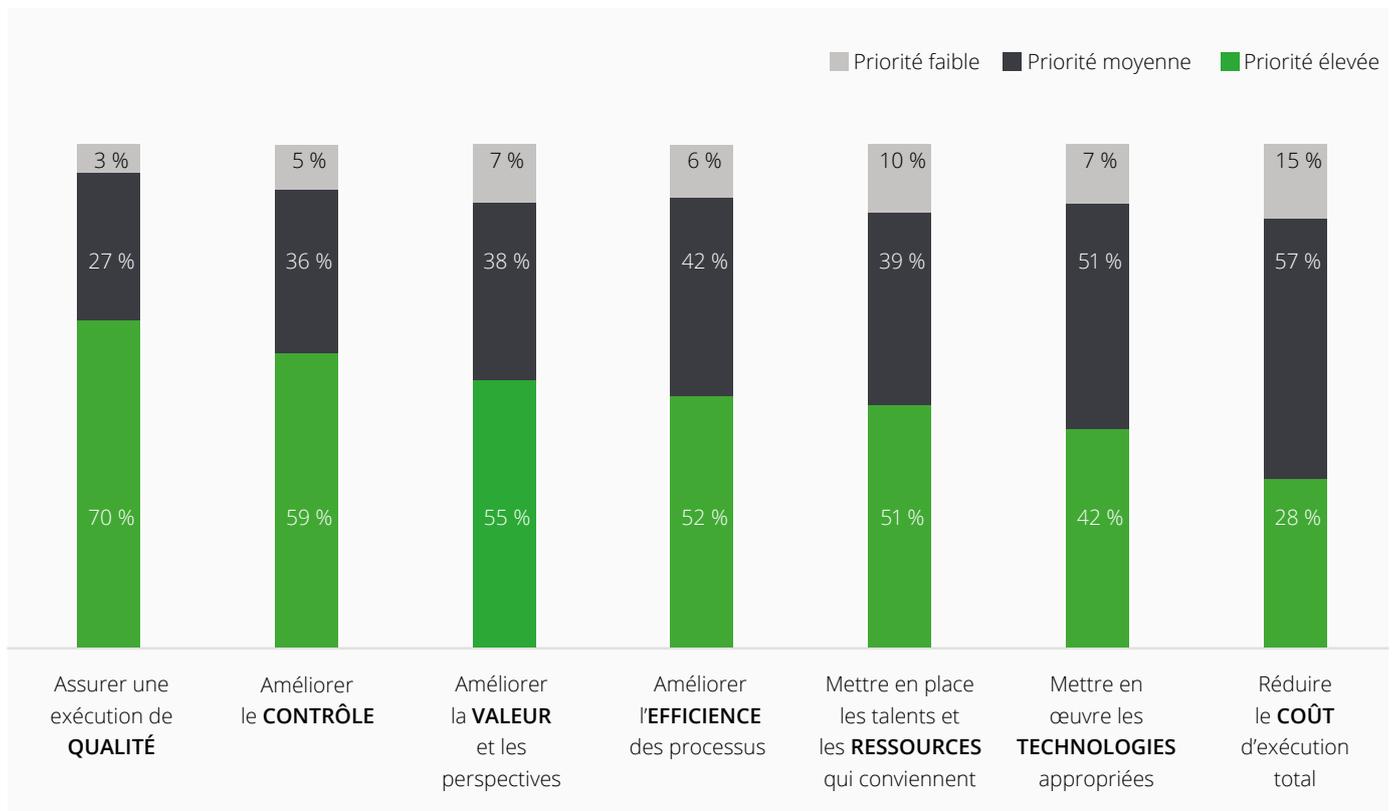
Être le conseiller de confiance de l'entreprise en assurant sa conformité aux exigences mondiales et de présentation de l'information tout en lui procurant des perspectives utiles.

Les résultats de notre sondage, que nous communiquons dans le présent rapport, mettent en évidence les priorités, les stratégies et les actions qui renforcent l'exécution de ces impératifs par les services de fiscalité et leur apportent ainsi une précieuse tranquillité d'esprit.

Répondre aux impératifs fiscaux en temps de crise

Les résultats du sondage font ressortir les fonctions essentielles du service de fiscalité et les principales préoccupations de ses dirigeants.

Priorités pour l'organisation et la gestion de la fiscalité à l'échelle mondiale

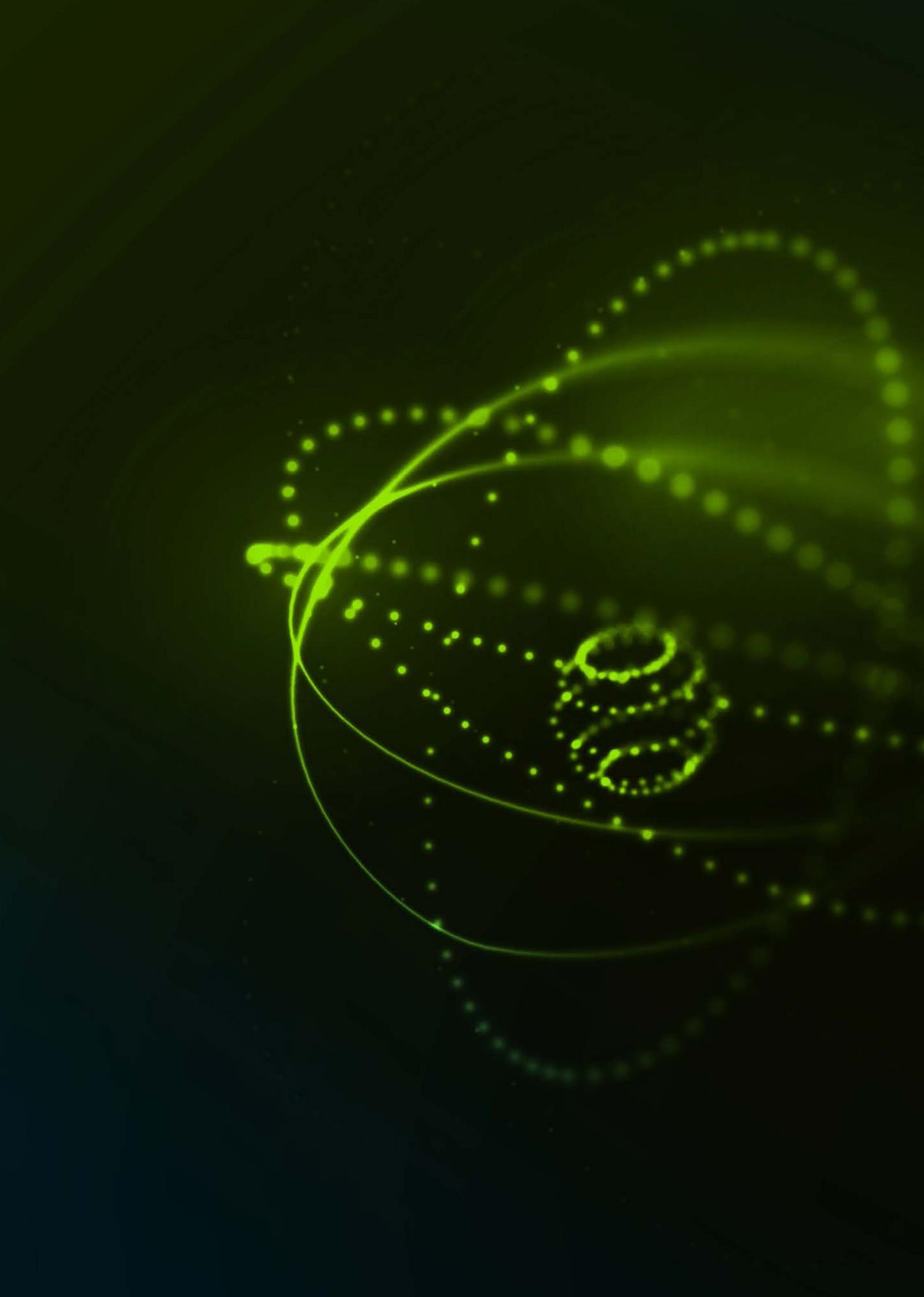


La qualité et le contrôle sont considérés comme des principes sains et essentiels pour que les entreprises d'envergure mondiale gèrent efficacement la conformité et la présentation de l'information. En fait, une exécution de qualité et un meilleur contrôle s'imposent pour que le service de fiscalité fasse correctement le travail qui doit être fait. Une fois cet objectif atteint, les leaders fiscaux peuvent se concentrer sur des cibles plus ambitieuses, comme l'indiquent les résultats du sondage.

Leurs ambitions évoluent, mues par le désir d'extraire plus de valeur et de perspectives. L'amélioration de l'efficacité des processus demeure aussi une

priorité. L'intérêt grandissant pour les partenariats commerciaux et la volonté d'atteindre les objectifs commerciaux du service de fiscalité (comme l'ont confirmé les entrevues subséquentes avec des chefs des finances et des chefs comptables) sont les deux facteurs qui motivent ces changements.

Nous examinerons maintenant de plus près les grandes lignes des résultats du sondage en regard de chacun des impératifs du service de fiscalité.

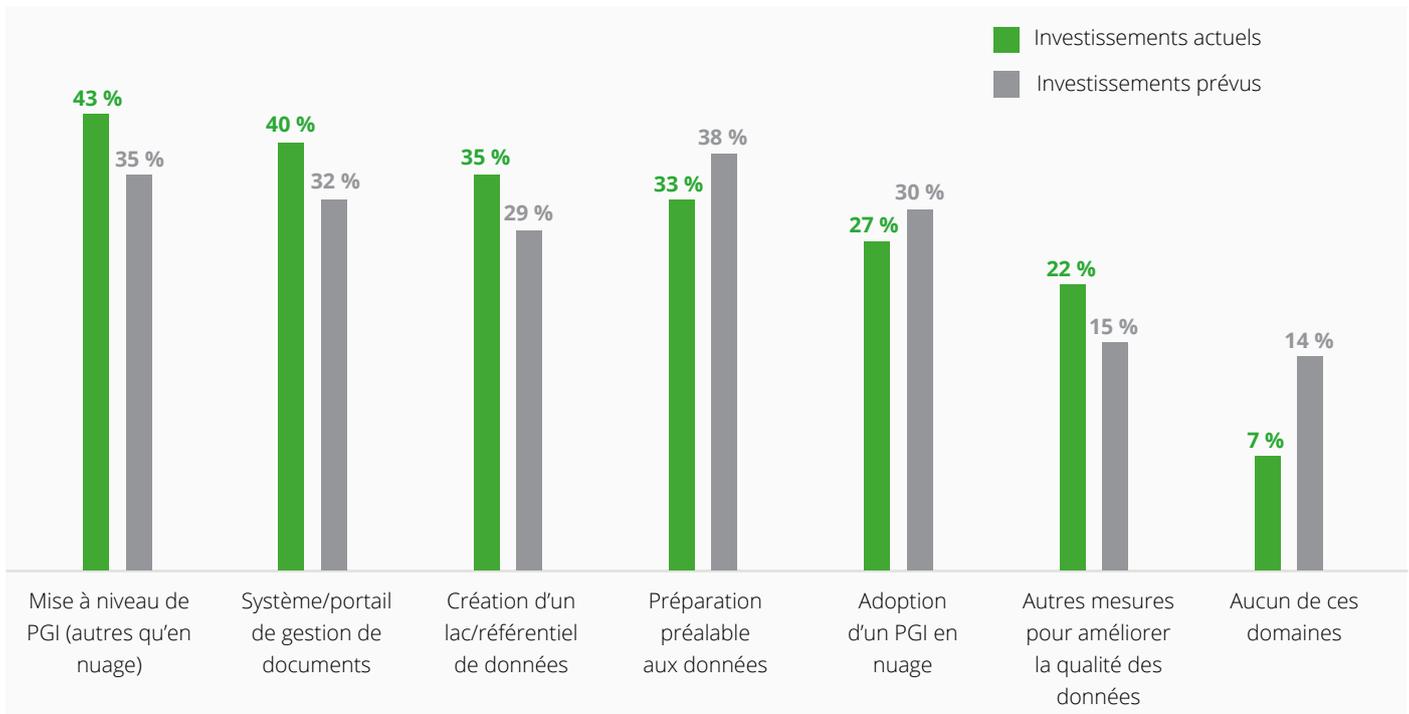


Faire le travail

Le déploiement de technologies innovatrices et l'exploitation de vastes quantités de données générées par l'ensemble de l'organisation sont les principales activités qui, si elles sont exécutées efficacement, permettent d'accomplir correctement les activités de conformité et de présentation de l'information. Les résultats du plus récent sondage témoignent des progrès réalisés en génération de données de plus haute qualité grâce à l'adoption planifiée de technologies. Plus de la moitié des leaders fiscaux sondés affirment que leur service a mis l'accent sur l'utilisation des technologies au cours des deux dernières années.

Des investissements ont été faits dans plusieurs domaines, notamment les progiciels de gestion intégrés (PGI), les entrepôts de données ainsi que la préparation préalable aux données afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité. Les réponses au sondage portent également à penser que d'autres investissements dans ces domaines sont prévus, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Investissements pour améliorer l'accessibilité ou la qualité des données fiscales



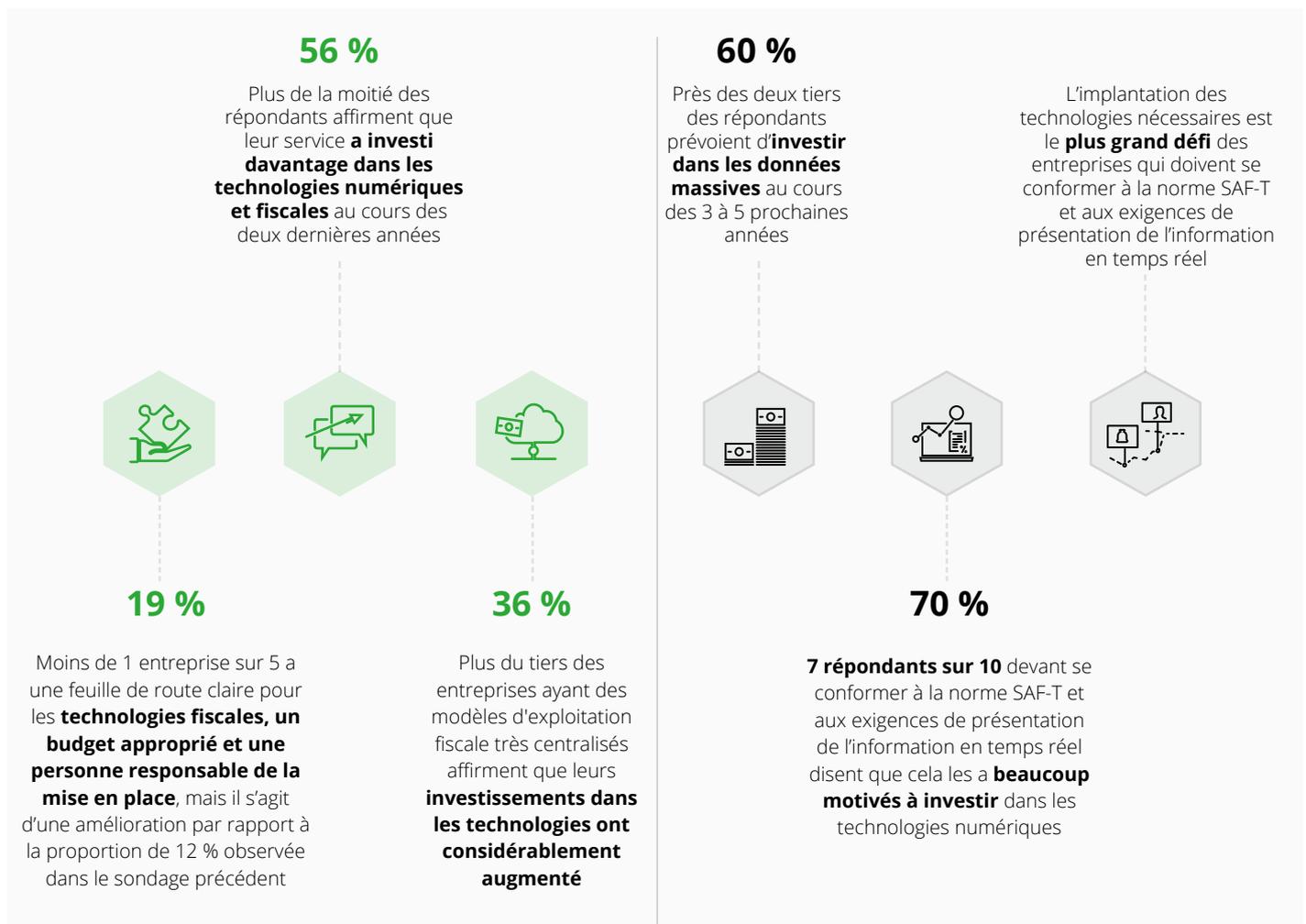
Il y a donc clairement un intérêt croissant pour les nouvelles technologies, surtout celles qui sont liées aux données massives et à l'automatisation robotisée des processus. Cette évolution confirme les perspectives présentées dans le rapport [Tendances technologiques de 2021 de Deloitte](#), qui examine comment des tendances qui étaient jadis perturbatrices, par exemple l'analytique et les expériences numériques, ont été adoptées et sont devenues des composantes fondamentales de la stratégie d'affaires et des TI. Les services de fiscalité adoptent également de tels outils.

De nombreux facteurs encouragent les investissements dans les technologies – dont l'efficacité des processus et les données, qui ont intrinsèquement une grande importance – mais nous avons observé que les pressions externes des autorités fiscales, elles-mêmes de plus en plus numérisées, ont également une incidence réelle.

La norme SAF-T (Standard Audit File for Tax) et les exigences de présentation de l'information en temps réel ont été, dans de nombreux cas, le point de bascule qui a motivé les leaders fiscaux à investir dans les technologies, même s'ils se demandent encore s'il sera possible d'implanter efficacement ces dernières.

Intensification des investissements dans les technologies

Facteur contributif : Norme SAF-T et présentation de l'information en temps réel

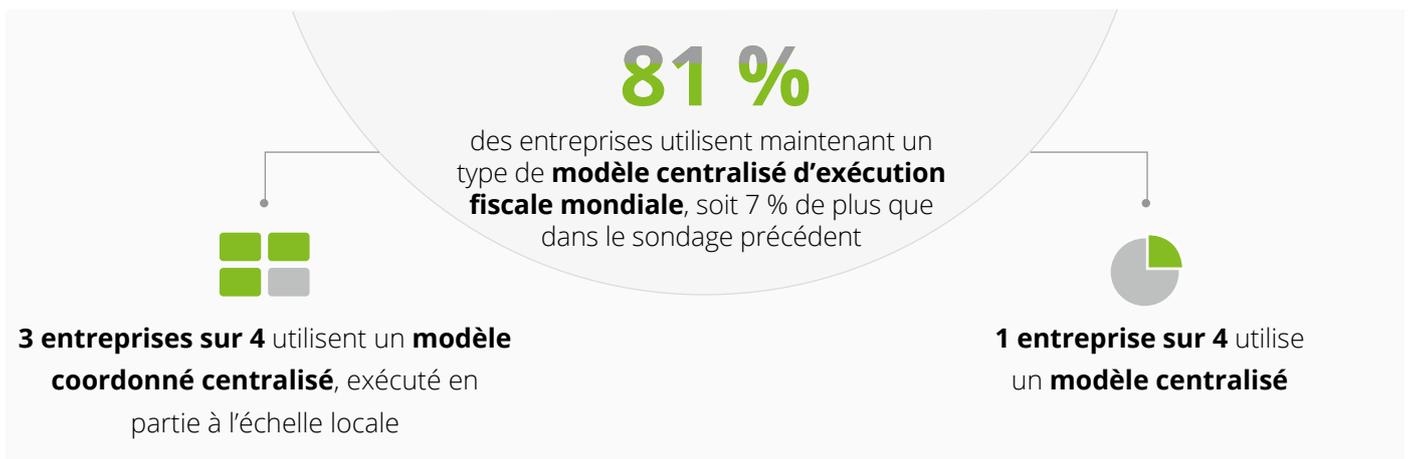
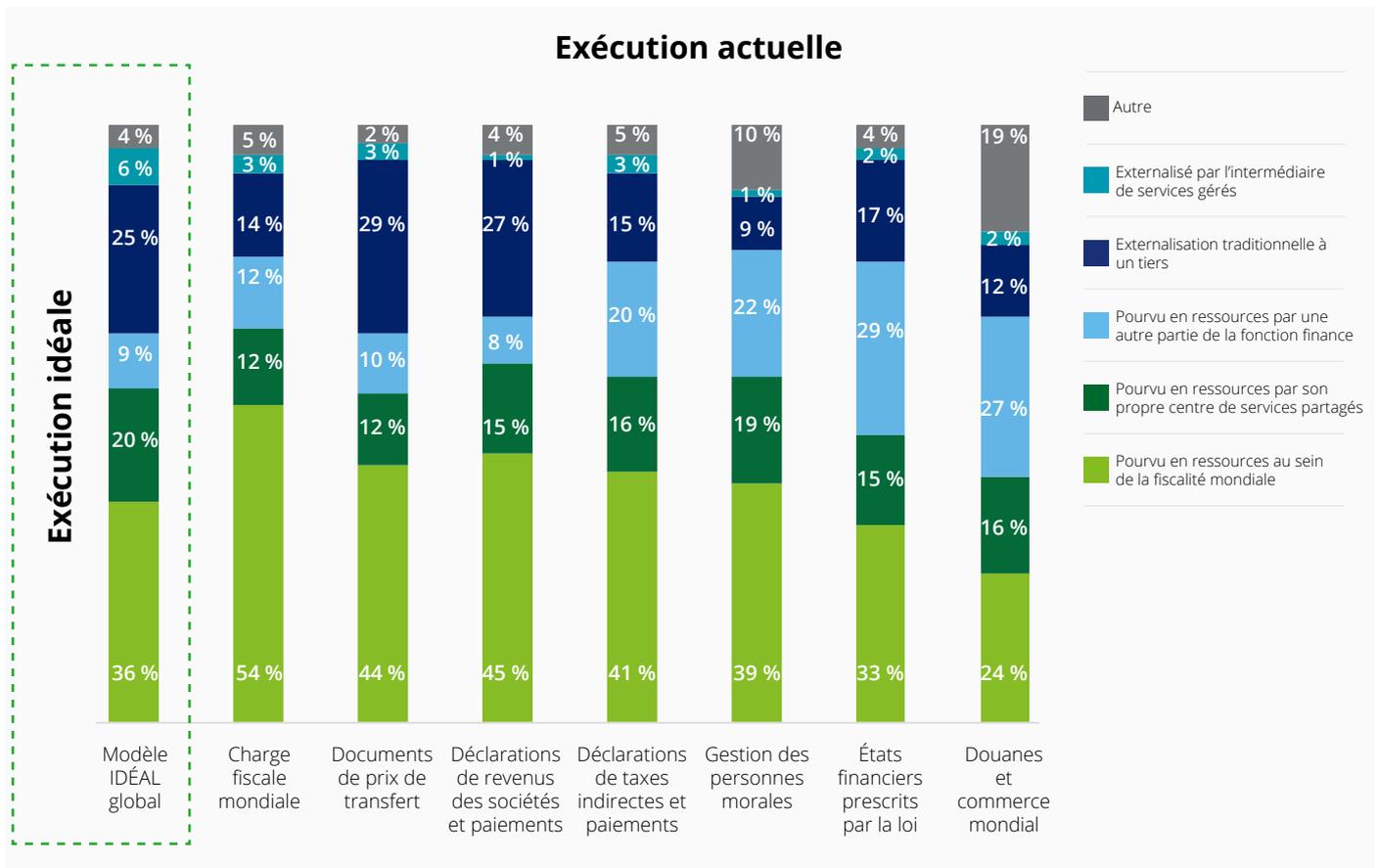


Prendre le contrôle

Les répondants au sondage cherchent de nouvelles façons de structurer leur service de fiscalité, non seulement pour faire le travail qui doit être fait, mais aussi pour prendre le contrôle en assurant une visibilité, une transparence et une gouvernance continues à l'échelle mondiale. Il n'existe aucune structure universelle idéale, mais le sondage a

permis de mettre au jour certaines tendances et préférences.

Idéalement, les services de fiscalité confieraient plus de tâches à leurs propres centres de services partagés, auraient recours à l'impartition traditionnelle ou externaliseraient des tâches selon un modèle de services gérés.

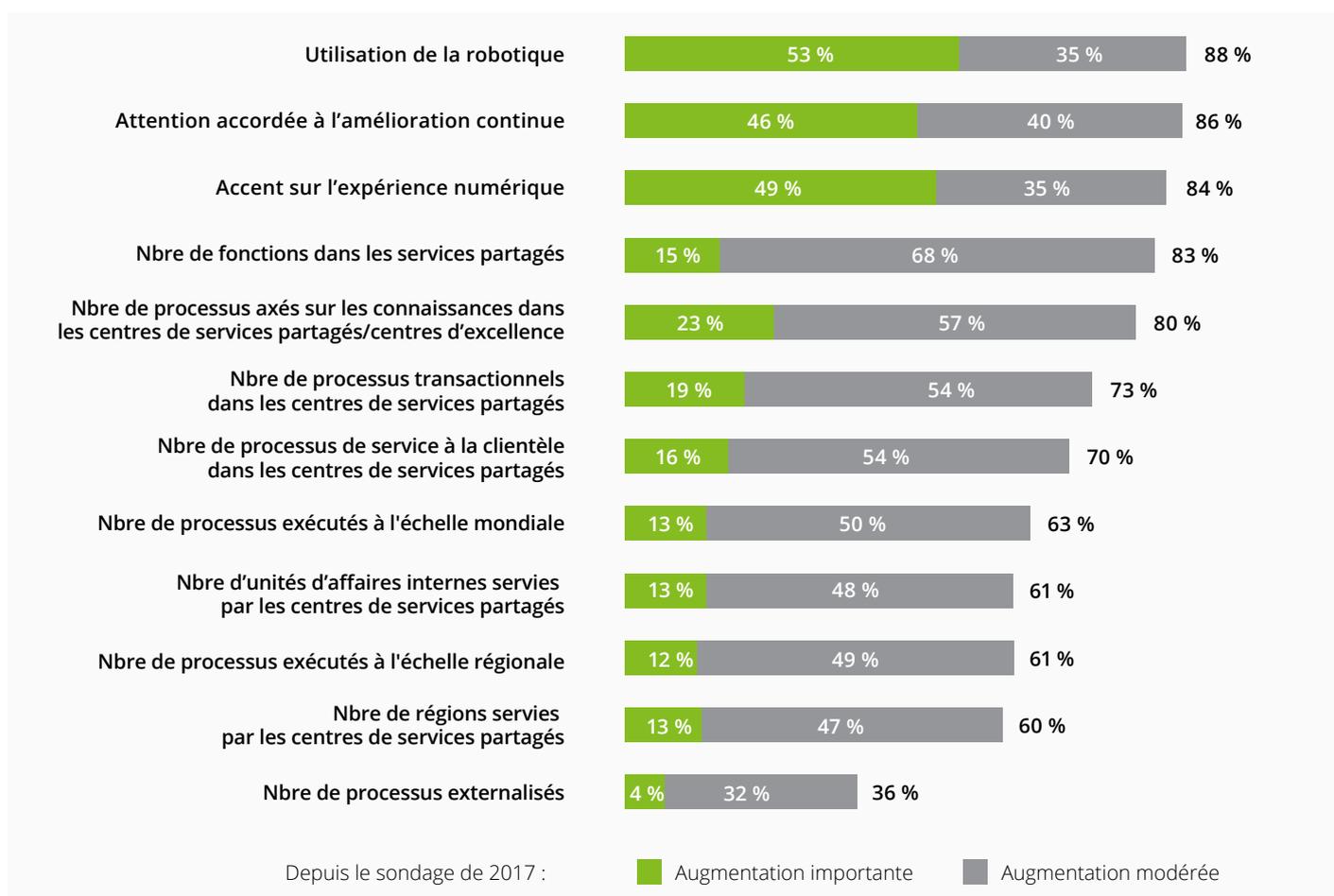


La tendance à la centralisation des opérations fiscales se poursuit, la grande majorité des entreprises mondiales utilisant maintenant une forme ou une autre de structure fiscale centralisée.

La plus importante augmentation relative depuis le dernier sondage concerne l'utilisation de centres de services partagés.

Il s'agit d'un développement prometteur pour les services de fiscalité si l'on tient compte des conclusions du [sondage mondial sur les services partagés de Deloitte](#), qui indiquent que les centres de services partagés deviendront de plus en plus numérisés, mondialisés et complexes à mesure qu'ils viseront à offrir des services flexibles et efficaces, un service à la clientèle plus solide et des résultats d'affaires à forte incidence.

Selon vous, comment l'utilisation des services partagés de votre entreprise évoluera-t-elle au cours des 3 à 5 prochaines années?



Sondage mondial sur les services partagés de 2019 (résumé) – 11^e édition bisannuelle.

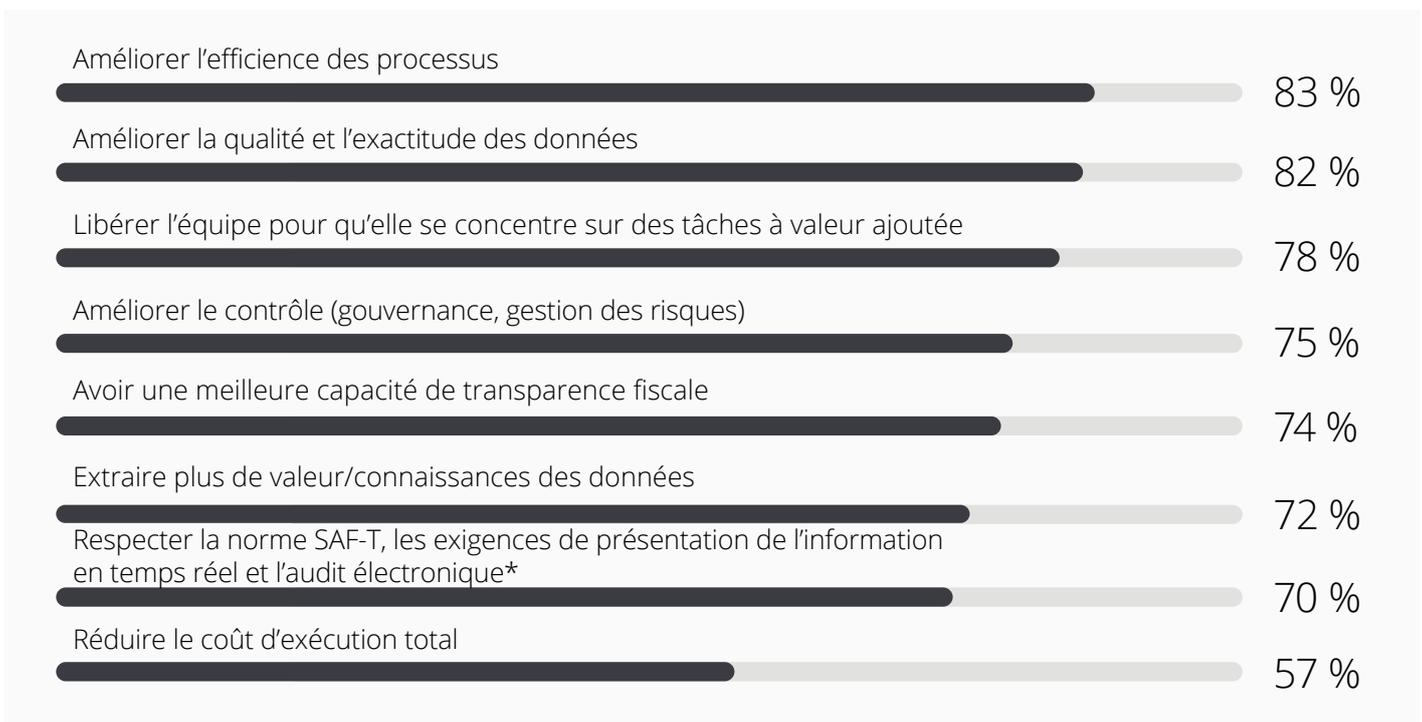
Dans l'ensemble, les leaders fiscaux semblent décidés à déplacer des tâches à l'extérieur de la fonction fiscale de base, en utilisant plus souvent des centres de services partagés et des tiers fournisseurs.

En faire plus avec moins

Les investissements accrus dans les technologies et les changements aux structures du service de fiscalité offrent des avantages qui vont au-delà des impératifs de conformité et de présentation de l'information. Ils permettent aussi au service d'accroître le rendement du capital investi et de réduire le coût d'exécution global, deux facteurs clés pour offrir plus de valeur.

L'économie de temps permettant de consacrer plus d'énergie à la recherche de valeur et le fait que les coûts n'augmentent pas – ou, idéalement, qu'ils diminuent – sont cités comme des facteurs stratégiques qui motivent les investissements dans les technologies. De tels investissements sont déjà consentis dans plusieurs domaines, et d'autres sont prévus dans tous les domaines.

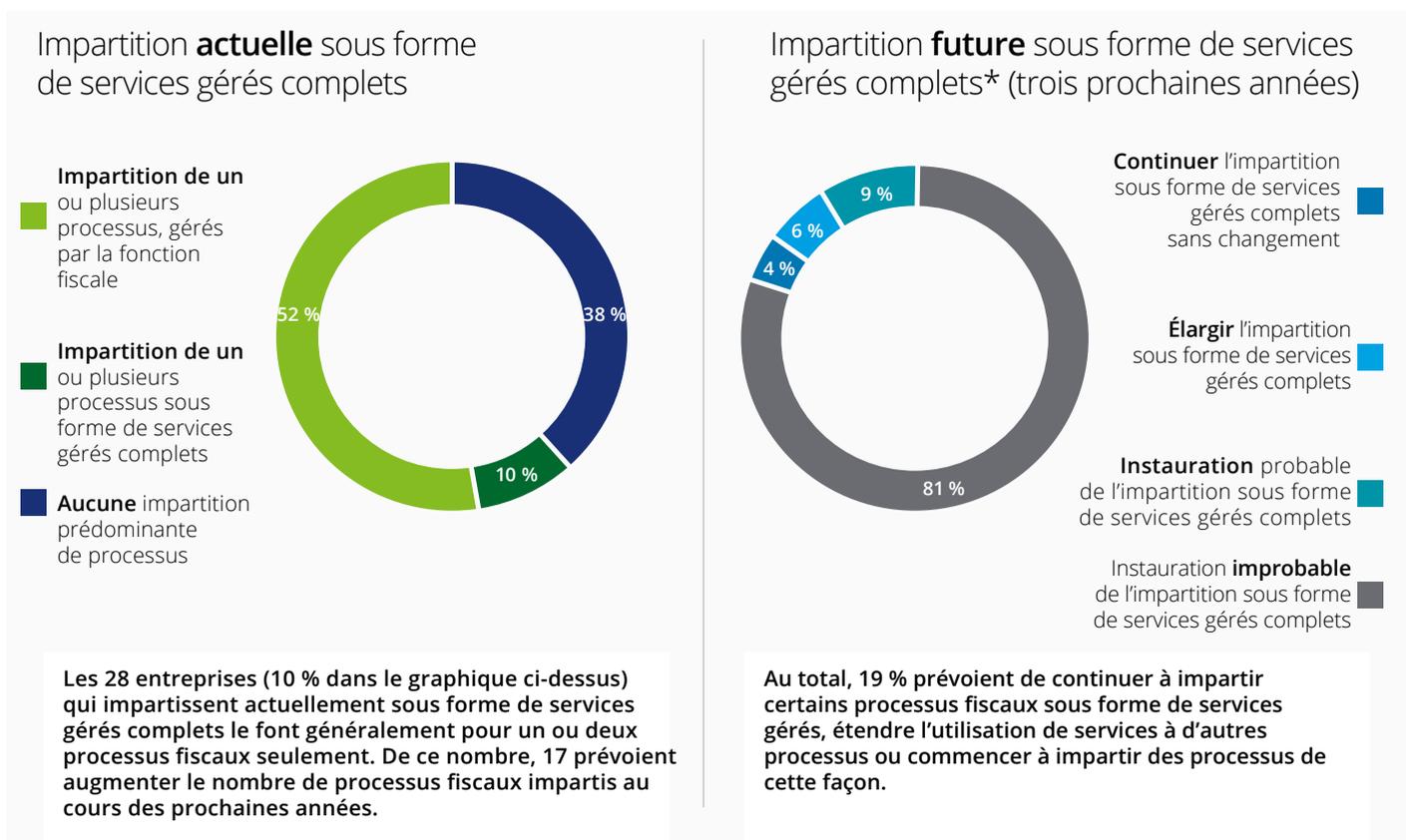
Facteurs motivant les investissements actuels et futurs dans les technologies



*En fonction des règles énoncées dans la norme SAF-T.

Faire face à l'avenir

Tandis qu'ils se préparent à affronter les défis de demain, les services de fiscalité explorent de plus en plus des façons différentes de structurer leurs opérations.



*Dans la question du sondage, le terme « services gérés complets » était défini comme l'impartition d'un processus complet à un tiers fournisseur qui emploie également du personnel de l'entreprise.

Une des toutes dernières tendances est l'impartition sous forme de services gérés complets. Elle est particulièrement répandue dans les plus grandes entreprises (classées d'après leurs revenus mondiaux), pour lesquelles les tâches de conformité et de présentation de l'information sont les plus intensives, et les entreprises plus modestes (présentes dans moins de neuf pays) qui n'ont vraisemblablement jamais mis en place de fonction interne solide pour la fiscalité mondiale.

Le modèle de services gérés semble aussi intéresser davantage les entreprises qui ont déjà des structures fiscales très centralisées ainsi qu'une gouvernance et des technologies plus évoluées.

Ces organisations comprennent les avantages potentiels des services gérés, notamment la prévisibilité des coûts et l'accès à un éventail plus grand de ressources, et certaines sont prêtes à essayer ce modèle à petite échelle, en commençant par un seul processus de présentation de l'information.

D'autres entreprises sont conscientes de la façon dont le marché évolue, mais y voient divers problèmes, par exemple une perte de contrôle à plus long terme et la difficulté perçue à rétablir un jour un modèle interne d'affectation des ressources. Les formes d'impartition plus traditionnelles demeurent probablement leur option préférée.

Découvrir la valeur

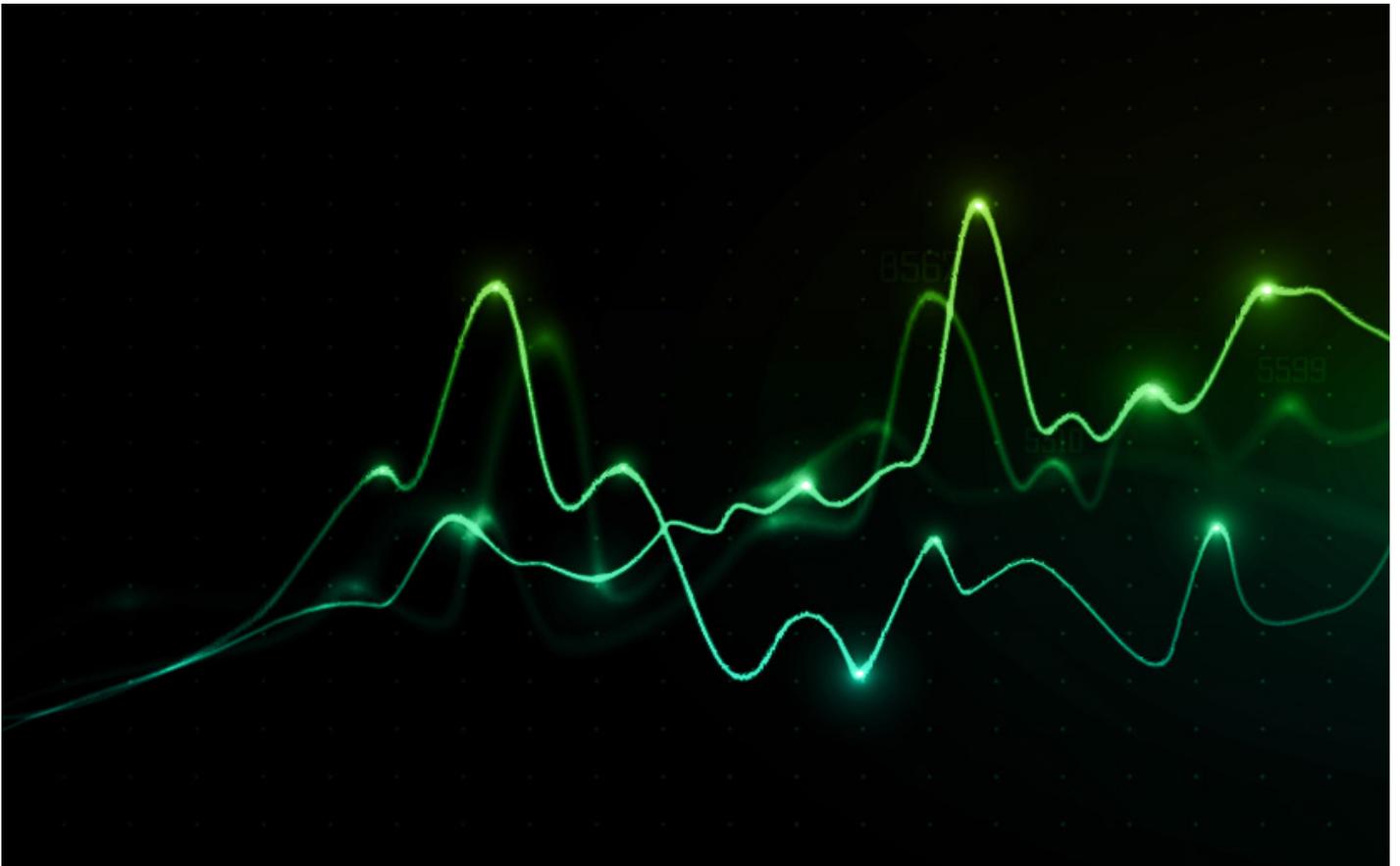
Les mesures que les services de fiscalité prennent ou prévoient de prendre constituent la première étape de leur démarche pour répondre à leurs impératifs tout en offrant plus de valeur à l'organisation.

Qu'est-ce que la valeur, et comment savoir où elle se trouve?

La valeur est un concept qui est souvent analysé à outrance, sans être bien défini. Il n'a pas la même signification pour toutes les entreprises. Pour offrir une valeur réelle à l'entreprise, les leaders fiscaux doivent collaborer avec le chef des finances et d'autres parties prenantes clés afin de définir la valeur dans le contexte de leur organisation.

Une fois que tous s'entendent, il devient possible de préparer une feuille de route comprenant des objectifs clairement énoncés qui permettront à la fonction fiscale d'obtenir de la valeur et de voir sa contribution reconnue par l'entreprise. Encore une fois, il n'existe aucune façon universelle de procéder. La valeur peut signifier rendre les processus plus efficaces et moins coûteux, ou réduire les risques importants et utiliser les données pour repérer des occasions pertinentes pour l'entreprise.

Tous les services de fiscalité devraient définir ce que la valeur représente pour l'ensemble de l'entreprise et prendre les mesures nécessaires pour la concrétiser.



Donner confiance

Une fois que les cinq autres impératifs ont été pris en charge et qu'ils procurent de bons résultats, le service de fiscalité est sur la bonne voie pour donner confiance à l'entreprise. Il inspire le respect parce qu'il a été proactif, a atténué les risques et a offert une valeur réelle à l'entreprise. Pour inspirer confiance, il doit faire valoir ces avantages aux autres parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Notre récent sondage comprenait des entrevues approfondies avec des chefs des finances et des chefs comptables qui nous ont parlé de la valeur qu'ils recevaient de leur service de fiscalité.

Leurs réponses nous permettent de comprendre sur quoi les leaders fiscaux du monde entier devraient se concentrer pour améliorer leur rendement et leur exécution. Les chefs des finances s'attendent à une réduction des risques et à un certain rendement du capital investi, ce qui n'a rien d'étonnant. Par ailleurs, certains estiment que de bonnes pratiques de conformité et de présentation de l'information à l'échelle mondiale ne suffisent pas. Ils cherchent des façons d'obtenir plus de valeur, de perspectives et d'efficacité du service de fiscalité et s'attendent à ce qu'il les aide à combler les lacunes.

	Faire le travail et prendre le contrôle	En faire plus avec moins	Faire face à l'avenir	Extraire la valeur
				
Attentes	Les chefs des finances veulent que le service de fiscalité gère les risques en évitant des problèmes d'audit et les pénalités financières et en s'assurant qu'aucun problème fiscal ne porte atteinte à la réputation.	Les chefs des finances veulent aussi que le service de fiscalité procure des gains d'efficacité, non seulement par une réduction des coûts, mais aussi par l'amélioration du modèle d'exécution fiscale, afin d'accroître le rendement des investissements dans les technologies.	Les chefs des finances souhaitent que leurs équipes de fiscalité collaborent avec l'ensemble des services, maintiennent un dialogue constant, offrent des conseils proactifs et donnent leur point de vue sur les futures réglementations.	Les chefs des finances cherchent à maintenir les impôts de l'entreprise à un faible niveau et s'attendent à ce que les équipes de fiscalité comprennent les activités d'affaires en plus des réglementations et fournissent des conseils fiscaux d'ordre stratégique et commercial.
Expérience	Les chefs des finances sont passablement convaincus que leur équipe de fiscalité gère les risques de manière efficace.	Les appels à une plus grande transparence des autorités de réglementation et des investisseurs militent en faveur d'investissements accrus dans les technologies, mais les équipes de fiscalité ne semblent pas utiliser pleinement les données pour obtenir une valeur commerciale.	Les attentes des chefs des finances en ce qui concerne la collaboration du service de fiscalité et des autres services de l'entreprise ne semblent pas toujours comblées, souvent parce que l'équipe fiscale semble « accaparée par la gestion des subtilités techniques des données ».	Certains chefs des finances pensent que les charges fiscales pourraient être réduites et ignorent si leurs équipes de fiscalité utilisent de façon optimale les données disponibles, surtout dans les domaines des prix de transfert et des taxes indirectes.

La valeur est à votre portée

De la mise en œuvre de modèles d'exploitation plus efficaces aux avantages obtenus par les plus récentes technologies, en passant par les interactions stratégiques qui transcendent les cloisons organisationnelles traditionnelles, les leaders fiscaux ont de nombreuses occasions prometteuses à saisir pour réaliser la vision de la future fonction fiscale. Ils peuvent commencer à les explorer dès maintenant.

À propos du sondage mondial sur la gestion fiscale

Les répondants au sondage principal étaient des décideurs chevronnés responsables de la fiscalité de leur entreprise à l'échelle mondiale. Il s'agissait d'une étude en insu réalisée par une société d'étude de marché indépendante observant un code de conduite rigoureux. Les participants ont appris que Deloitte en était le commanditaire seulement après avoir répondu au sondage et aux questions de l'entrevue, et seulement s'ils en faisaient la demande.

Une vision mondiale : Afin d'obtenir un échantillon représentatif du marché total comprenant environ 5 000 multinationales, le sondeur a choisi les répondants en utilisant la base de données de Dun & Bradstreet et les critères suivants :

- Revenu mondial supérieur à 200 M\$ US
- Activités dans au moins cinq pays
- Distribution géographique représentative des sièges sociaux des multinationales
- Vaste étendue géographique des filiales et bonne représentation de l'ensemble des régions et des pays
- Distribution représentative des secteurs d'activité

Une vue d'ensemble : Étude quantitative – entrevues structurées de 25 minutes avec plus de 270 dirigeants de la fiscalité, réalisées dans leur pays ou dans leur principale langue d'affaires.

Une vue approfondie : Étude qualitative – 20 entrevues approfondies avec des chefs des finances et des chefs comptables travaillant au sein des plus grandes entreprises.

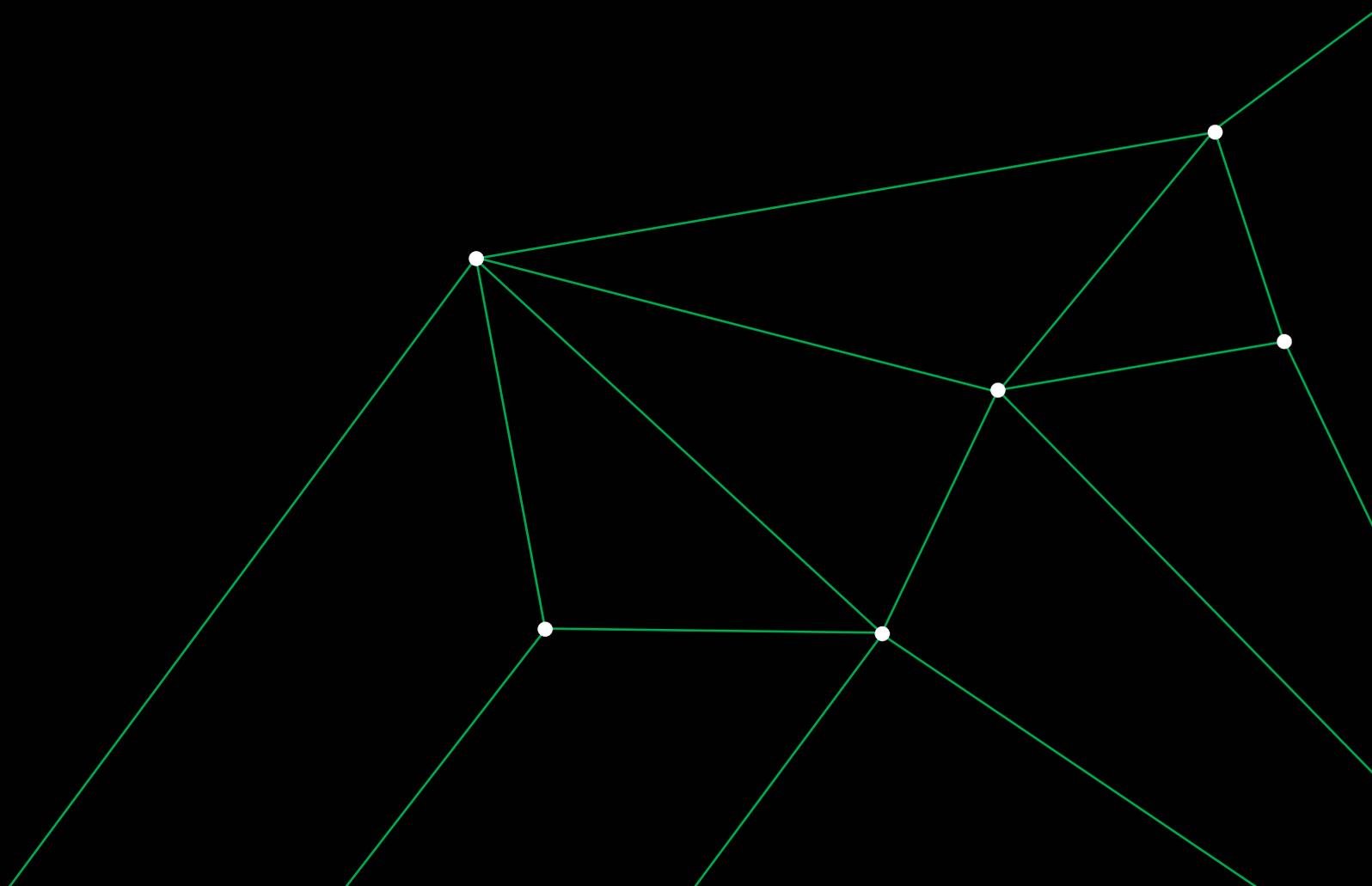
Personnes-ressources canadiennes

Karen Spencer

Directrice de service, Fiscalité et
Services juridiques
Deloitte
+1-613-786-7509
karens Spencer@deloitte.ca

Jeff Butt

Associé, Fiscalité et
Services juridiques
Deloitte
+1-416-601-6507
jebutt@deloitte.ca



Deloitte.

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 500MD 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. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), et que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir 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](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par les Services de création CoRe. RITM0705243