

Dans ce numéro :



Nous sommes heureux de vous présenter *À l'ordre du jour du conseil*, une publication qui traite de questions d'actualité pertinentes pour les administrateurs. Chaque numéro traite en détail d'un sujet et présente le point de vue d'un professionnel de Deloitte ayant une connaissance approfondie de la question ainsi que celui d'un administrateur externe d'expérience.



Chantal Rassart
Associée, Centre canadien de
gouvernance d'entreprise



Michael Rossen
Directeur de service,
Centre mondial de
gouvernance d'entreprise

Érosion de la base d'imposition et transfert des bénéficiaires

Votre entreprise est-elle prête pour le nouveau fiscal mondial?

Ce que nous appelons le nouveau fiscal mondial est en fait le changement le plus important à survenir depuis plus d'une génération en ce qui a trait aux principes fiscaux internationaux. En octobre 2015, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié son dernier ensemble de mesures liées à son plan d'action en 15 points portant sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéficiaires (BEPS). Les nouvelles règles n'auront pas seulement une incidence sur les pratiques fiscales des entreprises exerçant des activités dans plusieurs pays, mais elles auront également de vastes répercussions commerciales et opérationnelles. Afin de répondre adéquatement à un tel changement, la participation du service de fiscalité d'une entreprise n'est pas suffisante; il sera nécessaire d'obtenir la contribution de ses hauts dirigeants et des membres de son conseil d'administration.

En 2013, les pays du G20 ont demandé à l'OCDE d'élaborer son plan d'action lié au BEPS en réponse aux préoccupations politiques et autres questions soulevées par des militants dans de nombreux pays selon lesquelles certaines entreprises ne paieraient pas ce qui est considéré comme leur « juste part » d'impôts dans les pays où elles exercent leurs activités.

Le BEPS est un exercice multilatéral dont l'objectif est de moderniser un cadre fiscal international perçu comme étant désuet, complexe et inapproprié pour l'économie mondiale

.....

Pour les entreprises exerçant des activités internationales, le BEPS et le nouveau fiscal mondial représentent bien plus qu'un enjeu fiscal : il s'agit d'un enjeu commercial.

.....

d'aujourd'hui. Son objectif 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. Il s'agit, à tout point de vue, d'un nouveau fiscal mondial.

Selon l'OCDE, les gouvernements auraient perdu au moins de 4 % à 10 % (soit de 100 milliards à 240 milliards de dollars) de leurs recettes annuelles provenant de l'impôt sur les sociétés en raison de l'érosion de la base d'imposition et du transfert des bénéficiaires. Les pays en voie de développement sont particulièrement touchés par ces pertes¹.

1. *Financial Times*, « Plans unveiled to crack down on corporate tax avoidance », 5 octobre 2015.

présenté par

Administrateurs avertis

Dans le cadre du BEPS, les pays participants seront appelés à renoncer à une partie de leur souveraineté et à accepter la création d'un environnement fiscal international plus équitable. À ce jour, la plupart des entreprises soutiennent le projet BEPS et croient qu'une approche mondiale concertée est plus appropriée que des mesures unilatérales et non coordonnées prises par des pays, qui risquent d'augmenter les possibilités d'une double imposition. Cependant, dans la mesure où les pays voudront conserver leur capacité d'attirer des entreprises exerçant des activités 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 entreprises exerçant des activités internationales, le BEPS et le renouveau fiscal mondial représentent 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, leur position concurrentielle et éventuellement sur le cours de leurs actions. Leurs activités pourraient aussi faire l'objet d'une surveillance accrue de la part du public et des investisseurs. Comme les entreprises ont des structures d'exploitation et des modèles d'affaires différents, les règles du BEPS n'auront probablement pas les mêmes répercussions sur chacune d'entre elles, et certaines risquent d'être pénalisées davantage que leurs concurrents. 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 actions de leur entreprise.

Certaines entreprises risquent d'être pénalisées davantage que leurs concurrents.

Pour compliquer les choses, certains pays n'ont pas attendu la publication des règles du BEPS et ont choisi de promulguer unilatéralement leurs propres règles. Par exemple, le Royaume-Uni a créé une taxe sur les profits détournés (*Diverted Profit Tax*), distincte de l'impôt sur le revenu des sociétés et qui n'est donc pas assujettie aux traités fiscaux bilatéraux signés par le Royaume-Uni. Une mesure semblable,

mais de moindre portée, a été adoptée en Australie. En outre, plusieurs pays, y compris la France, le Chili et la Chine, ont instauré des règles refusant les déductions fiscales liées à certains paiements lorsque le destinataire de ces paiements n'a pas été assujetti à un impôt minimum. Certaines autorités fiscales ont également commencé à évaluer et à effectuer des vérifications des entreprises comme si les règles proposées dans le cadre du projet BEPS et d'autres règles proposées étaient déjà en vigueur et avaient force de loi².

Évaluer l'incidence

Les entreprises doivent déterminer l'incidence potentielle des nouvelles règles et, si possible, la comparer à celle subie par leurs concurrents. Elles doivent également décider des mesures à prendre pour gérer leurs charges fiscales et leurs niveaux de risque, et ajuster leur structure d'affaires afin de demeurer concurrentielles. Souvent, les étapes qu'elles seront tenues de suivre pour gérer leurs activités en vertu des nouvelles règles n'auront pas seulement des effets sur le service de fiscalité; elles sont également susceptibles de toucher les services juridiques, la trésorerie, les services des finances, l'exploitation, les technologies de l'information, les hauts dirigeants et les conseils d'administration. De nombreuses entreprises devraient également élaborer 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 elles y répondront.

D'un point de vue fiscal, certaines structures en place pourraient ne plus être efficaces par suite de l'adoption des nouvelles règles.

Les entreprises auront également à 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 en vigueur à la fin de 2015 ou en 2016³. Les nouvelles règles amélioreront la transparence, 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.

2. [Une discussion sur les faits nouveaux liés au BEPS et à d'autres éléments de fiscalité dans divers pays se retrouve dans le bulletin *World Tax Advisor* de Deloitte.](#)

3. Les « prix de transfert » font référence aux prix des produits ou services vendus à des entités sous contrôle commun.

- **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 des secteurs de la consommation et 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 sur les prix de transfert et le 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

Compte tenu des vastes répercussions des nouvelles règles, les administrateurs seraient avisés de comprendre leurs incidences potentielles 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 incidences prévues

sur leurs concurrents. Ils devront également 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 y sont liés.

Comme 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 s'assurer que ces stratégies sont compatibles avec la tolérance au risque globale de leur entreprise et à 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 sont susceptibles de toucher de nombreux aspects des activités de l'organisation. Par conséquent, les membres des conseils d'administration doivent réévaluer s'ils reçoivent suffisamment d'information de la direction sur les pratiques fiscales de l'entreprise afin d'en comprendre parfaitement tous les risques potentiels techniques et liés à l'exploitation et à la réputation.

.....

Les administrateurs seraient avisés de comprendre les incidences potentielles et de les comparer aux incidences prévues sur leurs concurrents.

.....



Heather Evans

Associée directrice nationale, Fiscalité, Deloitte Canada, et membre de l'équipe de direction mondiale de la Fiscalité et des Services juridiques de Deloitte

« Le BEPS et la révolution fiscale mondiale sont des enjeux d'affaires importants pour les entreprises exerçant des activités internationales. Ils peuvent réduire la rentabilité de modèles d'affaires existants et, de manière générale, encourager la surveillance exercée par le public et les investisseurs sur les affaires fiscales des entreprises. Leur incidence sur les modèles d'affaires sera différente d'une entreprise à une autre. Ainsi, des entreprises concurrentes et le cours de leurs actions sont susceptibles d'être touchés de manière semblable ou différente. »

Le point de vue d'un analyste en placement



John Jarrett est directeur associé en recherche liée à l'environnement, à la performance sociale et à la

gouvernance à FTSE Russell et est membre du comité sur l'éthique des entreprises de l'International Corporate Governance Network (ICGN). M. Jarrett cumule plus de dix années d'expérience en recherche sur la gouvernance d'entreprise. Les opinions exprimées ici sont celles de M. Jarrett.

Quelles questions devraient prendre en considération les conseils d'administration en ce qui a trait aux enjeux fiscaux?

La fiscalité fait désormais partie des enjeux importants qui requièrent l'attention particulière des conseils d'administration et je crois qu'il est reconnu qu'il est de plus en plus essentiel que ceux-ci donnent le juste ton en ce qui a trait à la stratégie fiscale – c'est-à-dire un ton à la fois prudent et responsable. Les conseils d'administration doivent également tenir compte de l'évolution au sein de l'OCDE et du G20 et se préparer pour l'avenir, car il n'est pas facile d'apporter des changements majeurs aux mesures fiscales en peu de temps, surtout au sein des grandes multinationales dont les activités complexes nécessitent une importante planification fiscale.

L'idéal serait que les conseils d'administration aient l'expertise suffisante pour comprendre la stratégie fiscale et ses répercussions, surtout en ce qui a trait à la rentabilité et à la création de valeur à long terme. Si ce n'est pas le cas, ils seraient avisés de faire appel aux spécialistes appropriés pour évaluer la stratégie fiscale de l'organisation, c'est-à-dire aux conseillers fiscaux externes de l'entreprise, ou, si nécessaire, à leurs propres experts externes.

L'ICGN recommande aux conseils d'administration d'établir un seuil de tolérance aux risques fiscaux.

Selon l'ICGN, les conseils d'administration doivent commencer par avoir une discussion en bonne et due forme sur la tolérance au risque de leur entreprise, notamment en matière de politique et de transparence fiscales.

Jusqu'à tout récemment, de nombreux conseils d'administration ne croyaient pas que la fiscalité entraînait des risques, à l'exception de ceux liés à la réglementation ou du risque que les autorités fiscales prennent certaines mesures. Aujourd'hui, un ensemble plus vaste de parties prenantes sont intéressées aux questions fiscales, ce qui entraîne des risques accrus, y compris le risque lié à la réputation de l'entreprise ou celui de s'exposer à la critique des parties prenantes et des investisseurs. Par conséquent, il serait prudent pour les conseils d'administration de tenir compte non seulement de l'état de la situation actuelle au chapitre de la fiscalité, mais aussi des changements à venir, surtout en ce qui a trait à la transparence fiscale.

Le principe de base qui se dégage est que les entreprises auront dorénavant de la difficulté à justifier des opérations ou des ententes qui semblent entièrement ou en grande partie motivées par des considérations fiscales. Les investisseurs à long terme et les autres parties prenantes veulent s'assurer que l'entreprise prend les bonnes décisions, car ils perçoivent les pratiques fiscales comme des risques potentiels pour les entreprises qui se concentrent seulement sur la rentabilité à court terme.

Elle recommande également aux entreprises de divulguer l'information liée à leurs pratiques fiscales.

L'ICGN suggère aux entreprises de divulguer publiquement de l'information pertinente sur leurs pratiques fiscales, tout en tenant compte des sensibilités commerciales. Une bonne information contribuera à protéger la réputation des entreprises, alors qu'une divulgation insuffisante d'information, voire inexistante, mettra en doute leur réputation et leurs pratiques fiscales.

Les conseils d'administration devraient commencer par fournir une description de la tolérance au risque en matière de fiscalité. Ils pourraient ensuite décrire clairement leur rôle de supervision de la politique fiscale : comment le conseil d'administration ou le comité d'audit participent à ce rôle, les types de consultations qu'ils entreprennent, les aspects qu'ils prennent en considération, etc.

Ils prépareraient ensuite des déclarations publiques sur l'approche adoptée par l'entreprise sur le plan de ses engagements fiscaux. Les investisseurs veulent que les entreprises s'engagent à se conformer à l'esprit et à la lettre des lois fiscales afin de démontrer qu'elles sont sérieuses et qu'elles ont la bonne attitude. Une pratique exemplaire est d'expliquer la façon dont les paiements d'impôts de l'entreprise correspondent à la provenance de ses revenus, en détail ou en termes plus généraux, selon le degré de sensibilité de l'information sur le plan concurrentiel.

Quelles sont les préoccupations des investisseurs et des autres parties prenantes?

La fiscalité est un enjeu important pour les investisseurs à long terme et pour les diverses parties prenantes, qui se concentrent sur le rôle du conseil d'administration et sur son engagement sur le plan de la transparence fiscale et de l'équité. Ils souhaitent que les conseils d'administration élaborent des politiques axées sur ces questions, qu'ils les présentent publiquement et qu'ils expliquent comment ils les appliquent. L'équité fiscale est une question centrale et constitue le fondement de la plupart des préoccupations liées aux enjeux fiscaux. Les investisseurs et les parties prenantes veulent s'assurer que les entreprises n'utilisent pas les ressources de la communauté sans y contribuer suffisamment grâce au système fiscal local. D'une certaine manière, cela s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale et du maintien du permis social d'exploitation des entreprises.

Les investisseurs et les parties prenantes savent que la position des sociétés et leurs stratégies et transparence fiscales suscitent beaucoup d'agitation, ce qui n'a pas nécessairement un effet positif sur la réputation de celles-ci. Ils veulent qu'elles aient des stratégies fiscales qui soient à la fois efficaces et responsables pour protéger leur réputation et que celle-ci soit bien perçue par l'ensemble de la société, où la question de la fiscalité est, de toute évidence, un enjeu essentiel.

Lorsque la réputation d'une entreprise est compromise, les investisseurs sont également préoccupés par le temps et les efforts que devra déployer la direction pour corriger ou gérer la situation. Par exemple, les entreprises appelées à témoigner dans le cadre de l'enquête du Sénat australien sur la question du transfert d'impôts ont sans doute dû dépenser énormément d'argent et investir beaucoup de temps pour se préparer à ces audiences et défendre leurs activités et leurs pratiques fiscales. Les actionnaires aimeraient que les entreprises aient dépassé ce stade.

À quoi devront s'attendre les conseils d'administration à l'avenir?

Cet enjeu évolue rapidement et n'est pas près de disparaître. En fait, l'attention qu'on y porte devrait probablement augmenter considérablement. Il est donc très important que les conseils d'administration se tiennent au courant des faits nouveaux, car leurs entreprises devront peut-être s'y adapter rapidement.

Les gouvernements essaient d'élargir leur base de revenus, ce qui aura des répercussions sur les activités des entreprises (d'un pays à l'autre) et leur situation dans chaque pays. Bien qu'il s'agisse d'une préoccupation importante, la pression croissante que subissent les entreprises et leurs conseils d'administration pour s'engager à adopter des comportements jugés raisonnables reflétant la nature de leurs activités et à indiquer comment ils créent de la valeur et génèrent des revenus en est une autre beaucoup plus importante. C'est là le cœur de l'enjeu.

Mondial

Dan Konigsburg

Directeur général,
Centre mondial de
gouvernance d'entreprise
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen

Directeur de service,
Centre mondial de
gouvernance d'entreprise
mrossen@deloitte.com

Canada

Don Wilkinson

Leader, Centre canadien de
gouvernance d'entreprise
dowilkinson@deloitte.ca

Chantal Rassart

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

Gillian Wyett

Directrice principale,
Centre canadien de
gouvernance d'entreprise
gwyett@deloitte.ca

Si vous ne voulez pas rater les prochains numéros de *À l'ordre du jour du conseil*, rendez-vous sur la page du Centre de gestion des préférences de Deloitte (<https://preferences.deloitte.ca/authentication>) et sélectionnez tout simplement l'option **Gouvernance d'entreprise**.

Pour lire nos numéros précédents de la série *À l'ordre du jour du conseil* qui portaient sur l'engagement auprès des actionnaires et sur la stratégie en matière de talent, ou encore si vous souhaitez obtenir plus de renseignements sur ces sujets, visitez le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte (www.gouvernance.deloitte.ca).

Des questions ou des commentaires?
Communiquez avec nous à
gouvernance@deloitte.ca.

www.gouvernance.deloitte.ca

Nous vous invitons à visiter notre [Centre de gouvernance d'entreprise](#), où vous trouverez des ressources qui répondront aux besoins de votre conseil.

Remerciements

Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise de Deloitte tient à remercier tous les professionnels qui nous ont aidés à rédiger, à mettre en forme et à réviser ce document, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous :

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Les réviseurs techniques de nos divers Centres de gouvernance d'entreprise : Michael Rossen, Kevin Tracey, Gillian Wyett.

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.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. 15-2849T