



# L'évolution rapide de la fonction fiscale

*Ces dix dernières années, le rôle de la fonction fiscale a changé de manière radicale. Et elle devra développer encore de nouvelles compétences à l'avenir.*

**ALBERT LEE  
RENÉ RÖTHLISBERGER\***

Les professionnels de la fiscalité ont ressenti un changement profond quant au contenu et à l'environnement de leur emploi ces dix dernières années, en raison de l'impact de certaines tendances internationales majeures. D'une part, le nombre et la complexité des transactions internationales soumises à impôts ont fortement augmenté. D'autre part, les transactions issues de nombreux pays différents possédant chacun leur propre réglementation fiscale sont actuellement souvent traitées de manière centralisée, dans un centre de services partagés par exemple. Il n'y a pas si longtemps, les responsables de la fiscalité locaux pouvaient se considérer comme des experts techniques chevronnés dans leur pays. Aujourd'hui, la mondialisation et la centralisation de nombreux processus et transactions liés à la fiscalité requièrent une fonction fiscale avec une perspective internationale et une capacité à coordonner et intégrer les particularités

de nombreuses juridictions fiscales différentes. Etant donné que les affaires et les processus se mondialisent, la vision et les compétences de la fonction fiscale d'une entreprise doivent faire de même.

La mondialisation est étroitement liée à une seconde tendance qui a un impact sur la fonction fiscale: le progrès technologique. La numérisation et la révolution de l'Internet permettent un traitement et une transmission instantanée de quantités importantes de données liées à la fiscalité, ce dans le monde entier. La révolution numérique a permis de gagner fortement en efficacité, mais elle a également augmenté le risque d'une utilisation inappropriée des données liées à la fiscalité pendant leur traitement électronique. Des erreurs même mineures dans le traitement des transactions peuvent avoir de graves conséquences sur le plan fiscal. Par conséquent, la fonction fiscale doit prendre en compte les aspects informatiques et être impliquée à un stade précoce dans la conception et l'implémentation des systèmes financiers. L'informatique peut en outre être utilisée pour améliorer l'efficacité des pratiques fiscales en fournissant des informations plus rapides et plus précises, sur la base desquelles peuvent se faire la planification et la stratégie.

Les nouvelles réglementations fiscales et le changement d'attitude des autorités fiscales consti-

tuent un autre défi pour la fonction fiscale. L'époque où l'on jouait au chat et à la souris est révolue. Il devient de plus en plus fréquent de demander à une entreprise de communiquer des informations fiscales ou des positions fiscales incertaines, tant pour les règles d'établissement des rapports financiers que pour les réglementations fiscales. Les autorités fiscales de nombreux pays parmi lesquels, le Royaume-Uni et l'Australie, adoptent désormais explicitement une approche orientée risques. Les autorités fiscales de pays tels que l'Irlande et les Pays-Bas recherchent davantage à coopérer avec les entreprises, mais ce développement prometteur ne sera fructueux que si les entreprises peuvent prouver qu'elles ont mis en place un cadre de contrôle fiscal interne solide qui leur permet d'évaluer les éventuels risques fiscaux.

Si les entreprises veulent profiter de ce changement d'attitude des autorités fiscales, elles doivent elles-mêmes adopter une approche orientée risques. Il est clair que la gestion des risques fiscaux, y compris l'évaluation et la pondération de positions fiscales incertaines, requiert dans le cadre de la fonction fiscale des connaissances qui vont au-delà de l'interprétation des lois fiscales et de la planification qui s'en suit. La fonction fiscale moderne devrait être capable de concevoir et de mettre en œuvre une stra-



tégie explicite en matière de risques fiscaux qui servira de base à la hiérarchisation du travail. Les professionnels de la fiscalité ressentent également la pression pour une meilleure efficacité en termes de coûts, pour faire plus avec moins, en particulier depuis le déclenchement de la récession consécutive à la crise du crédit. Avec des budgets limités, la fonction fiscale doit faire des choix difficiles entre, par exemple, consacrer du temps aux tâches à court terme, telles que la préparation de déclarations, ou aux besoins à long terme, tels que la planification fiscale stratégique. Souvent, les exigences qu'imposent toutes ces tendances se renforcent mutuellement. Par exemple, il est nécessaire que la fonction fiscale montre qu'elle procède à des contrôles stricts pour améliorer la relation avec les autorités fiscales. Ces dix dernières années, de nombreuses autorités fiscales ont amélioré sensiblement leurs compétences technologiques et requis davantage d'informations. Elles de-

mandent à présent systématiquement des téléchargements de systèmes comptables dans le cadre d'audits ou de processus de demande de renseignements. Le Royaume-Uni a ainsi introduit la certification des accords comptables en matière de fiscalité. Afin de s'adapter à ces nouvelles réalités et de les anticiper, la fonction fiscale devrait déjà se mettre au diapason des autorités fiscales. En outre, des systèmes et des processus solides aideront non seulement la fonction fiscale à réduire les risques en matière de conformité fiscale pour une entreprise, mais aussi à créer une valeur ajoutée. Des techniques comme l'exploitation des données peuvent et devraient être utilisées par la fonction fiscale pour améliorer ses propres stratégies de planification fiscale et créer de la valeur pour l'entreprise.

Pour des raisons d'efficacité et de coût, la fonction fiscale doit intégrer et mobiliser l'infrastructure de l'entreprise qui donne lieu à l'assujettissement à l'im-

pôt. Par conséquent, aujourd'hui plus que jamais, elle devrait coopérer étroitement avec d'autres fonctions comme l'informatique, la finance et l'audit interne.

En bref, la fonction fiscale moderne est passée d'une vision locale à une vision internationale; elle doit intégrer la finance, l'audit interne et ses activités; elle a besoin de s'appuyer sur les technologies; enfin, elle devrait construire une relation proactive avec les autorités fiscales. Voilà ses nouveaux défis.

*\*Ernst & Young*

-----  
LA GESTION  
DES RISQUES FISCAUX  
REQUIERT  
DES CONNAISSANCES  
QUI VONT AU-DELÀ  
DE L'INTERPRÉTATION  
DES LOIS FISCALES ET  
DE LA PLANIFICATION  
QUI S'ENSUIT.