

Bulletin fiscal

La gestion du changement pour la fonction fiscale : plus qu'un simple exercice comptable

L'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS) constitue une occasion sans précédent d'apporter des changements stratégiques à la fonction fiscale. Tout en passant aux IFRS, les sociétés pourront optimiser la fonction fiscale dans son ensemble et la valeur que celle-ci procure. En y apportant d'autres changements que vous pourriez apporter simultanément au passage aux IFRS, vous rendrez le processus encore plus efficient et efficace. Il s'agit là d'un processus qui est plus qu'un simple exercice comptable.

Les IFRS font l'objet de vives discussions dans les réunions des conseils d'administration et de la haute direction de toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes et de la plupart des multinationales. Le passage aux IFRS posera vraisemblablement un défi de taille à la direction de nombreuses entreprises, car, dans la majorité des cas, il faudra revoir les données financières sous-jacentes et prévoir davantage d'informations à divulguer dans la communication de l'information financière.

La fonction fiscale n'est pas à l'abri de ces changements. En fait, les IFRS pourraient transformer la façon dont une société évalue et présente son résultat avant impôts – la donnée de base pour le calcul des impôts. Pour la comptabilisation de l'impôt et les déclarations de revenus, les répercussions sont évidentes. Toutefois, la direction doit également évaluer l'effet sur les autres produits livrables de la fonction fiscale, à savoir la conformité fiscale, la planification fiscale et les dossiers d'opposition.

Nous encourageons la direction à évaluer les occasions stratégiques que présente le passage aux IFRS, notamment la réalisation de changements créateurs de valeur au sein de la fonction fiscale et l'instauration de pratiques de pointe dès le début. Dans le présent article, nous exposons quelques idées pratiques à cet égard. Nous avons présenté nos commentaires en fonction du cadre de l'Efficacité de la fonction fiscale de PricewaterhouseCoopers, lequel est l'expression d'un modèle de gouvernance applicable à la gestion de la fonction fiscale.

Ce cadre évalue les livrables de la fonction fiscale selon sept facteurs habilitants (c.-à-d. les processus, les contrôles internes, les données, la technologie, le personnel, la stratégie et l'organisation) qui sont nécessaires à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie fiscale.

Chacune de ces idées peut être mise en œuvre en tout temps, mais nous croyons que l'adoption des IFRS constitue une excellente incitation à faire des changements, surtout à l'égard des cinq premiers facteurs, qui sont décrits ci-après.

1. Processus

Nous nous attendons à ce que le processus de réalisation de chacun des livrables soit touché par l'adoption des IFRS. L'ampleur des incidences variera selon l'organisation et le livrable, mais il importe de repérer les changements assez tôt afin de planifier en conséquence et d'éviter les surprises. Nous suggérons donc que tous les processus fiscaux fassent l'objet d'un examen. Selon notre expérience, la plupart des sociétés sous-estiment le temps et les ressources nécessaires pour remanier les systèmes et les processus, surtout celles qui disposent de systèmes de gestion ou d'anciens systèmes provenant d'acquisitions antérieures qui n'ont pas été intégrés et qui ne sont pas configurés pour fournir les données requises pour remplir les nouvelles et plus nombreuses obligations d'information.

Étant donné que l'évolution des processus est inévitable, nous encourageons la direction à saisir cette occasion pour améliorer les processus en place en s'inspirant des pratiques de pointe qui ont été adoptées et qui permettent d'optimiser l'efficacité de la fonction fiscale. Plus particulièrement, l'amélioration du flux des données et le recours à la technologie devraient procurer des avantages durables. Comme la fonction financière doit revoir toutes les données dont elle aura besoin dans le cadre de l'adoption des IFRS, c'est l'occasion pour la fonction fiscale de se joindre à des projets en cours.

2. Contrôles internes

Comme il a été mentionné ci-dessus, l'adoption des IFRS se fera sentir sur de nombreux processus de la fonction fiscale. De ce fait, la direction devra inévitablement évaluer l'incidence que l'adoption aura sur ses contrôles internes et plus précisément sur ses contrôles clés. La direction aura ainsi l'occasion d'apprécier les contrôles clés de la fonction fiscale et, éventuellement, d'améliorer l'environnement de contrôle global.

L'évaluation le plus tôt possible des processus et des contrôles offre potentiellement deux grands avantages : l'abrègement du cycle de clôture et la réduction des risques (ou des mauvaises surprises).

3. Données

Les services de fiscalité sont de grands consommateurs de données au sein d'une organisation. Malheureusement, ils doivent souvent vivre avec le fait que leur participation à la configuration et à la mise en place des systèmes de planification des ressources de

l'entreprise (PRE) ou d'autres systèmes dont ils obtiennent leurs données est bien minime. Ils peuvent avoir du mal à obtenir des données pour le niveau d'information financière approprié (p. ex., entité juridique, administration fiscale) et d'un niveau de détail adéquat (p. ex., au niveau des opérations). Par conséquent, les services de fiscalité sont obligés de recourir massivement à des feuilles de calcul et à des traitements manuels de données, ce qui exige la préparation de rapprochements autrement inutiles. Au bout du compte, cela peut miner la confiance dans la qualité des données (pour ce qui est de leur exactitude, de leur exhaustivité et de leur validité).

L'adoption des IFRS aura une incidence directe sur les données dont la fonction financière aura besoin. Les fonctions financières devront donc amorcer des projets de reconfiguration des systèmes de PRE ou des systèmes sources afin de répondre à ces besoins. Normalement, la plupart des systèmes financiers qu'utilisent actuellement les grandes entreprises devraient être capables de traiter la présentation de l'information financière selon des référentiels comptables multiples. Les organisations qui utilisent d'anciens systèmes pourraient toutefois profiter du passage aux IFRS pour effectuer une mise à niveau. Peu importe l'ampleur des changements, la fonction fiscale devrait évaluer ses besoins en matière de données et déterminer, avec la fonction financière et les services de TI, la méthode la plus efficace pour les obtenir. Si cet aspect n'est pas pris en compte, le passage aux IFRS pourrait donner lieu à une dépendance encore plus grande envers les feuilles de calcul, les traitements manuels et les rapprochements.

Pour faciliter le soutien offert par les services des finances et des TI, nous suggérons que les services de fiscalité dressent une liste des données dont ils ont besoin qui soit aussi détaillée et précise que possible. Une telle liste offre deux grands avantages. Premièrement, elle permettra de communiquer aux équipes des finances et des TI les données dont la fonction fiscale a besoin et elle les aidera à comprendre et à prendre en compte ces besoins. Deuxièmement, l'équipe fiscale sera ainsi tenue d'évaluer chaque processus et de se pencher sur les données précises dont elle a besoin pour produire les livrables avant de les communiquer dans la liste.

Comme il a été mentionné ci-dessus, le personnel des finances devra travailler avec celui des TI pour adapter les systèmes comptables de sorte qu'ils puissent saisir et présenter les données nécessaires à l'adoption des IFRS. Nous suggérons que la direction profite de cette occasion pour intégrer, au moyen de la coordination des équipes

des finances, de la fiscalité et des TI, les besoins fiscaux dans la conception des systèmes de PRE et des autres systèmes sources. Cela permettra la prise en compte des aspects « cruciaux » pour la fonction fiscale, comme ceux-ci :

- l'alignement de la structure par entité avec le système de PRE pour permettre à la fonction fiscale d'obtenir le résultat comptable avant impôts par entité juridique ainsi que la balance de vérification ajustée par entité juridique aux fins de la comptabilisation des impôts et de la conformité fiscale;
- la préparation d'un plan comptable qui fournit un niveau approprié de détail et les attributs fiscaux de chaque opération afin d'automatiser davantage le calcul des écarts temporaires comptabilité-fiscalité;
- la configuration des modules de la PRE sur les immobilisations corporelles pour qu'ils présentent les renseignements appropriés (p. ex. définition des catégories d'actifs, durées de vie utile, définition des besoins des services fiscaux dans la saisie des informations sur les immobilisations aux fins de l'impôt);
- la définition des besoins des services fiscaux dans la saisie des produits et des charges au niveau de l'administration fiscale appropriée aux fins des répartitions;
- la définition des besoins des services fiscaux dans le traitement des opérations intersociétés.

L'automatisation de la collecte des données fiscales peut donner lieu à d'importants avantages pour la société, dont l'abrègement du cycle de clôture, l'amélioration des contrôles et de la qualité des données. Les hauts dirigeants devraient réfléchir aux avantages qui seraient obtenus si le personnel des échelons supérieurs du service de fiscalité se voyait accorder le temps et les ressources nécessaires pour se concentrer sur la planification fiscale créatrice de valeur.

4. Technologie

La plupart des entreprises canadiennes comptent sur des tableaux fiscaux électroniques (habituellement conçus à l'aide de feuilles de calcul électroniques) pour produire leurs livrables de la comptabilisation des impôts. Le passage des PCGR canadiens aux IFRS nécessitera la modification de ces feuilles de calcul pour rendre compte des différences dans le calcul des impôts et les informations à fournir sur ceux-ci. Au cours des dernières années, l'importance accordée aux contrôles internes a mis en évidence le risque inhérent aux feuilles de calcul et la prévalence des erreurs. Par conséquent, la direction

devrait profiter de cette occasion pour passer en revue la conception des feuilles de calcul et instaurer des contrôles (p. ex., validations, contrôles d'accès, suivi des modifications) dans les feuilles de calcul fiscales afin de rehausser leur performance.

L'adoption des IFRS permettra aux sociétés canadiennes d'accéder à un éventail de solutions technologiques commerciales de comptabilisation des impôts en remplacement des feuilles de calcul traditionnelles. Au cours des dernières années, on a constaté une utilisation accrue et une amélioration sensible de la qualité de ces solutions. La plupart d'entre elles facilitent l'automatisation de la collecte des données et peuvent servir à étayer le processus de conformité fiscale et, ultimement, le dossier d'opposition en cas de vérification. Dans les circonstances appropriées, l'automatisation et l'utilisation de solutions technologiques peuvent offrir d'autres avantages tels que la rétention accrue du personnel, l'amélioration de la qualité de l'information, l'augmentation du partage des connaissances et le renforcement des contrôles internes.

Nous encourageons la direction à profiter de cette occasion pour évaluer l'utilisation de la technologie au sein de la fonction fiscale (qu'elle soit mise au point à l'interne ou acquise à l'externe).

5. Personnel

La clé de voûte de l'efficacité du changement est le personnel. L'adoption des IFRS accroîtra la charge de travail du personnel dans l'ensemble de l'entreprise, y compris le service de fiscalité, et exercera des pressions sur le personnel. Cela mettra vraisemblablement à rude épreuve les fonctions fiscales qui, dans de nombreux cas, doivent déjà composer avec des ressources limitées. La mise en œuvre de l'une ou de plusieurs des suggestions ci-dessus peut aider la direction à mieux gérer le changement.

L'absence de communications efficaces entre les fonctions fiscales et financières est une préoccupation courante des directions d'entreprises. Des communications efficaces sont essentielles à un passage efficace et efficient aux IFRS. L'adoption des IFRS peut être l'occasion d'une amélioration des relations et des canaux de communication. L'une des solutions à envisager consiste à inclure des membres du personnel de la fiscalité au sein du groupe de travail sur les IFRS. En plus de contribuer éventuellement au renforcement des relations, le recours à une équipe multidisciplinaire

pour la prise en compte de différentes perspectives constitue une pratique exemplaire. Une autre possibilité est de faire participer les membres du personnel de la fiscalité à toutes les séances de formation sur les IFRS. Encore une fois, l'objectif est double. Outre la compréhension des normes sur la comptabilisation des impôts, le personnel de la fiscalité doit acquérir une compréhension des incidences sur les états financiers de l'organisation afin de pouvoir repérer et traiter les écarts comptabilité-fiscalité et en cerner les répercussions sur la planification fiscale. Compte tenu de la demande actuelle pour le personnel de fiscalité, il importe que les hauts dirigeants des fonctions fiscales investissent dans leur personnel afin de s'assurer que celui-ci est prêt à relever les défis posés par la conversion aux IFRS.

La réalisation de l'une ou de plusieurs des possibilités présentées ci-dessus devrait aider à réduire les pressions à court et à long terme et procurer des avantages durables.

Au Canada, et presque partout dans le monde, l'information financière traverse une période de changements importants, et ces changements dépassent la seule sphère de la comptabilité générale. Le passage aux IFRS aura des effets généralisés sur les entreprises. Nous encourageons la direction à profiter de cette occasion pour apporter des changements positifs dans la fonction fiscale et pour tourner la situation à son avantage. Parmi les nombreux avantages qui s'offrent à elle, mentionnons l'abrègement du cycle de clôture, la diminution des heures supplémentaires, un meilleur moral, l'amélioration des communications, le renforcement des contrôles en fiscalité et la possibilité de centrer le travail des fiscalistes sur la planification fiscale proactive et créatrice de valeur plutôt que sur la conformité.

Pour de plus amples informations

Pour obtenir de plus amples informations, veuillez communiquer avec votre conseiller de PricewaterhouseCoopers ou avec l'une des personnes dont le nom figure ci-dessous.

Québec			
Montréal	René Albert	514 205-5077	rene.albert@ca.pwc.com
	Dave Santerre	514 205-5227	dave.santerre@ca.pwc.com
Québec	Carl Demers	418 691-2565	carl.demers@ca.pwc.com
Alberta			
Calgary	Kevin Hinz	403 509-7567	kevin.hinz@ca.pwc.com
	Howard Kazdan	403 509-7404	howard.kazdan@ca.pwc.com
Edmonton	Rick Barnay	780 441-6832	rick.barnay@ca.pwc.com
	Paul Grossman	780 441-6726	paul.a.grossman@ca.pwc.com
Colombie-Britannique			
Vancouver	Nicole F. Clark	604 806-7781	nicole.clark@ca.pwc.com
	Garry Eng	604 806-7037	garry.eng@ca.pwc.com
Maritimes			
Halifax	Chris Sullivan	902 491 7417	chris.sullivan@ca.pwc.com
Ontario			
RGT	Ernesto Basso	905 949-7348	ernesto.basso@ca.pwc.com
	Liam Fitzgerald	416 869-2601	liam.fitzgerald@ca.pwc.com
	John Gotts	905 972-4125	john.gotts@ca.pwc.com
	Betty Ann Jarrett	905 949-7314	betty.ann.jarrett@ca.pwc.com
	Joseph Lee	416 365-2738	joseph.lee@ca.pwc.com
	Spence McDonnell	416 869-2328	spence.n.mcdonnell@ca.pwc.com
	Guadalupe Seoane	416 814-5891	guadalupe.seoane@ca.pwc.com
	Pratima Singh	416 228-4074	pratima.singh@ca.pwc.com
	Jason Swales	416 815-5212	jason.a.swales@ca.pwc.com
	Dean Walton	416 365-8839	dean.walton@ca.pwc.com
	Alfred Yau	416 947-8917	alfred.yau@ca.pwc.com
London	Nicole Rayner	519 640-7936	nicole.rayner@ca.pwc.com
Ottawa	Kevin Bennett	613 755-5903	kevin.bennett@ca.pwc.com

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. remporte le prix de la meilleure équipe en prix de transfert au Canada pour l'année 2009 de World Finance.



© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2009. Tous droits réservés. « PricewaterhouseCoopers » s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario, ou, selon le contexte, du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers ou des autres cabinets membres du réseau, chacun étant une entité distincte et indépendante sur le plan juridique.

La présente publication vise à informer les lecteurs des derniers développements à la date de publication et n'a pas pour objet de fournir une analyse définitive de la loi ni de remplacer les conseils d'un professionnel. Les lecteurs devraient faire appel à leurs conseillers professionnels pour déterminer comment l'information peut s'appliquer à leur situation.

La présente publication ne peut être affichée ou imprimée que si elle est destinée à un usage personnel et non commercial et qu'elle n'est pas modifiée (y compris tout avis sur les droits d'auteur et autres droits de propriété). Toute reproduction non autorisée est strictement interdite.