

# Cahier d'information : Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité

Questions que les administrateurs  
devraient poser

par Brian J. Wilson

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Wilson, Brian J., (date)  
Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité  
[ressource électronique] / Brian J. Wilson.

(Cahier d'information)  
Traduction de: Board oversight of tax risk.  
Comprend des réf. bibliogr.  
Monographie électronique en format PDF.  
Publ. aussi en format imprimé.  
ISBN 978-1-55385-746-4

1. Sociétés--Impôts--Droit--Canada. 2. Planification fiscale--Canada. 3. Conseils d'administration.  
I. Comptables professionnels agréés du Canada II. Titre. III. Collection: Cahier d'information  
(Comptables professionnels agréés du Canada : En ligne)

KE5884.W4414 2013  
KF6499.ZA2W4414 2013

343.7106'8

C2013-900826-8

Copyright © 2013  
L'Institut Canadien des Comptables Agréés  
277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2



## Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a élaboré le présent cahier d'information pour aider les administrateurs à comprendre les questions fiscales et les risques connexes.

Les risques peuvent découler à la fois des processus continus de planification fiscale et d'opérations exceptionnelles. Les administrateurs, dans le cadre de leur rôle de surveillance, ont la responsabilité d'exercer une surveillance sur ces risques. Si l'essentiel du travail relatif à l'exercice de cette responsabilité est souvent confié aux comités d'audit, la responsabilité incombe en dernier ressort à l'ensemble du conseil et chaque administrateur doit s'assurer que les risques importants ont été identifiés et que des mesures ont été prises à leur égard. Le présent cahier d'information propose ainsi des questions que les administrateurs pourraient poser lorsqu'ils s'acquittent de leur responsabilité de surveillance à l'égard des questions fiscales.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux permanents de l'ICCA qui ont contribué à ce projet et aux membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs précieux conseils. Il remercie également l'auteur Brian J. Wilson et le rédacteur Joseph Petrie, de même que Douglas Hayhurst, qui ont fait part de leurs observations et de leurs idées sur cet important sujet.

Huw Thomas, CA  
Président, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

### Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Huw Thomas, CA, *président*  
Alexandre Guertin, CPA, CA  
Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A  
Andrew Foley, J.D.  
Giles Meikle, FCA  
Deborah Rosati, FCPA, FCA, IAS.A  
Catherine Smith, IAS.A, B.I.B.C.  
John E. Walker, CPA, CA, LL.B.  
Sue Payne, FCA, C.Dir  
Richard Wilson  
Doug Hayhurst, FCA, IAS.A

### Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, *président*  
Hugh Bolton, FCA  
John Caldwell, CPA, CA  
William Dimma, F.IAS, IAS.A  
Gordon Hall, FSA, IAS.A  
Carol Hansell, LL.B.  
Peter Stephenson, Ph.D., IAS.A  
Thomas C. Peddie, FCPA, FCA  
Guylaine Saucier, CM, FCPA, FCA, F.IAS  
Hap Stephen, CPA, CA  
Janet Woodruff, FCA, IAS.A

### Permanents de l'ICCA

Gigi Dawe  
*Leader nationale*, Gouvernance, stratégie et gestion des risques  
Rayna Shienfield, J.D.  
*Directrice de projets*, Surveillance des risques et gouvernance,  
Gord Beal, CA, M.Éd.  
*Directeur*, Orientation et soutien





## Table de matières

Sommaire.....	1
Introduction.....	5
1. Surveillance des risques liés à la planification fiscale.....	7
2. Surveillance des risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux .....	11
3. Surveillance des risques liés à l'information fournie au sujet des impôts .....	14
4. Surveillance des risques liés à la conformité fiscale .....	16
5. Surveillance des risques liés aux redressements.....	18
Conclusion .....	20
La surveillance des risques liés à la fiscalité en bref .....	21
Liste de questions que les administrateurs devraient poser .....	22
Pour de plus amples informations .....	25





## Sommaire

La fiscalité est un sujet très complexe qui pose un risque financier et un risque d'atteinte à la réputation importants. Les impôts comptent parmi les coûts décaissés les plus importants des sociétés, les obligations fiscales des sociétés sont complexes et diverses, et les gouvernements au Canada et partout dans le monde se montrent de plus en plus énergiques et créatifs dans leur façon de percevoir l'impôt. Les administrateurs ont une responsabilité personnelle à l'égard des retenues sur salaire et de certaines taxes sur les ventes et autres non remises, y compris des intérêts et des pénalités.

Dans le cadre de leur fonction globale de gérance, les administrateurs doivent tenir compte des risques que le cycle du processus de planification fiscale — planification, mise en œuvre, production des déclarations fiscales, contrôles fiscaux et appels — peut créer pour l'organisation. Que le plan fiscal concerne une opération extraordinaire ou une structure continue de planification fiscale, les administrateurs doivent s'assurer que la direction a identifié les risques significatifs ou importants et pris des mesures appropriées pour les écarter, les gérer ou les atténuer.

### Surveillance des risques liés à la planification fiscale

La planification fiscale suppose l'élaboration d'opérations, de processus, de structures ou de programmes d'entreprise visant à produire un résultat fiscal favorable. Le plus souvent, les conséquences fiscales de la plupart des activités et des opérations sont claires. Cependant, l'interprétation de certaines lois fiscales peut être parfois incertaine, et il arrive que les contribuables adoptent dans leurs déclarations fiscales une position qui diffère de celle du fisc.

Selon l'audace de la position adoptée dans la déclaration fiscale et l'avantage fiscal attendu, les administrateurs peuvent devoir exercer une surveillance plus étroite. Les administrateurs devraient se demander s'il faut avoir recours aux conseils de fiscalistes externes spécialisés lorsque le plan fiscal implique des risques liés notamment :

- à des aspects particulièrement complexes du droit fiscal (par exemple, les restructurations d'entreprises);
- à l'intervention d'une ou de plusieurs autorités fiscales étrangères (par exemple, pour un accord de financement transfrontalier);
- à des propositions élaborées en interne par du personnel ne possédant pas les connaissances fiscales nécessaires ou par des tiers qui font la promotion de plans fiscaux susceptibles d'attirer l'attention des autorités fiscales;
- à des transferts d'actifs qui exigent des évaluations indépendantes au moment du transfert;
- à des charges intragroupe de parties liées provenant de pays différents (c.-à-d. des prix de transfert).

Comme les autorités fiscales disposent de vastes pouvoirs pour demander les dossiers de travail et autres documents susceptibles de les aider à planifier l'étendue de leurs contrôles fiscaux, les administrateurs devraient s'enquérir des procédures mises en place par la direction pour protéger les informations confidentielles de la société sur la planification fiscale.

Les administrateurs devraient s'assurer que la direction a pris en considération l'incidence des opérations de planification fiscale sur l'information financière. Les auditeurs externes peuvent jouer un rôle important dans la détermination de l'information à fournir dans les états



financiers à l'égard d'une opération précise de planification fiscale, et de ses répercussions. La direction doit faire intervenir les auditeurs externes dès le début de l'élaboration d'une nouvelle proposition de planification fiscale.

### **Surveillance des risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux**

Lorsqu'une décision a été prise de donner suite à une proposition de planification fiscale, il faut prévoir des processus et des ressources pour que la proposition soit mise en œuvre de la façon envisagée, y compris pour la préparation des déclarations fiscales et des documents justificatifs connexes. Les administrateurs devraient s'assurer que la société dispose de ressources et de systèmes adéquats pour remplir ses obligations de conformité, notamment des directeurs et spécialistes de la fiscalité compétents, ainsi que des conseillers externes et de la technologie nécessaire.

Au moment de la mise en œuvre de la proposition de planification fiscale, il doit y avoir en place une documentation permettant de donner forme aux entités et relations juridiques requises et d'étayer la substance juridique du plan. Une fois qu'une mesure de planification fiscale est en place, il doit y avoir des processus qui garantissent qu'elle continue de fonctionner de la façon prévue, compte tenu des changements qui pourraient être apportés aux activités et à la législation fiscale, ou d'autres changements.

En raison de l'introduction de nouvelles normes comptables ayant une incidence sur la fiscalité et de nouvelles exigences concernant l'attestation de l'efficacité des contrôles internes ainsi que la publication d'informations au sujet de ces contrôles et de leurs faiblesses, les administrateurs devraient examiner l'efficacité des contrôles internes exercés sur la fiscalité et obtenir une attestation de leur efficacité de la direction.

### **Surveillance des risques liés à l'information fournie au sujet des impôts**

Une fois la proposition de planification fiscale mise en œuvre, les risques ont trait à l'information connexe fournie dans les déclarations fiscales de la société. Avant la mise en œuvre de la proposition, les administrateurs devraient avoir l'assurance que la direction a pris en considération la position que les autorités fiscales vont vraisemblablement adopter à l'égard de la proposition. Lorsqu'il est probable que la position des autorités fiscales diffère de la position proposée dans la déclaration fiscale, les administrateurs doivent juger si la mesure de planification fiscale proposée est raisonnable compte tenu de la probabilité accrue qu'elle soit contestée lors d'un contrôle fiscal.

Dans certains cas, on peut acquérir une certitude en demandant aux autorités fiscales de se prononcer à l'avance sur les conséquences fiscales des opérations proposées avant que celles-ci soient mises en œuvre, au moyen d'une décision anticipée exécutoire ou d'une interprétation technique non exécutoire.

### **Surveillance des risques liés à la conformité fiscale**

La direction peut avoir de la difficulté à mettre en place les processus relatifs à la production des déclarations, aux paiements et autres processus de conformité requis pour toutes les activités de la société.

Outre les déclarations fiscales annuelles, de nombreuses déclarations doivent être produites à différents moments de l'année, par exemple les déclarations de TPS/TVH et les formulaires T4 sur la rémunération payée. Certains montants doivent être retenus à la source et remis à l'autorité fiscale, et il faut verser des acomptes périodiquement pour éviter de payer des





intérêts. Les administrateurs peuvent être personnellement responsables de certains paiements que la société ne fait pas, y compris à l'égard de la taxe sur les produits et services (TPS), du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.

Les administrateurs doivent obtenir l'assurance que la direction a mis en place les ressources et processus nécessaires pour assurer la conformité à toutes les lois fiscales applicables et pour surveiller l'incidence potentielle des changements apportés à la législation et à la politique fiscales, et des changements de nature administrative.

### Surveillance des risques liés aux redressements

Peu importe la position adoptée dans une déclaration, il est toujours possible que l'autorité fiscale la conteste. Les décisions quant à la nécessité de défendre une position initiale peuvent entraîner des coûts réels liés au litige et des coûts d'opportunité liés aux efforts qui seront consacrés à cette défense plutôt qu'à d'autres activités de la société.

Lorsque la société décide de s'opposer à un redressement, il se peut qu'elle doive aller au-delà du processus interne d'appel de l'autorité fiscale et s'adresser aux tribunaux pour obtenir un résultat satisfaisant. Les coûts et les risques associés à la défense d'une position fiscale augmentent au fil du processus d'appel, tout comme ceux d'une atteinte possible à la réputation. Les administrateurs devraient demander à la direction si ces coûts pourraient l'emporter sur les avantages d'un règlement favorable à l'entreprise.

### Questions que les administrateurs devraient examiner

Afin d'aider les administrateurs à s'assurer qu'il y a en place des processus et contrôles pour guider les décisions sur le degré et la nature de la planification fiscale et pour gérer les obligations fiscales de la société et les risques qui y sont associés, le présent cahier propose les questions ci-après, que les administrateurs devraient envisager de se poser ou de poser à la direction, selon le cas.

### Risques liés à la planification fiscale

La direction a-t-elle pris acte des risques associés à des mesures de planification fiscale plus complexes (par exemple, des ententes de financement, fusions et acquisitions internationales), et atténué ces risques en :

- obtenant des conseils fiscaux spécialisés, y compris des conseils spécialisés relatifs à un pays donné et des opinions fiscales écrites au besoin;
- évaluant la source de la proposition et la structure correspondante de rémunération;
- ayant recours à une expertise en évaluation;
- prenant en considération les répercussions des prix de transfert;
- prenant en considération les impôts indirects et autres impôts;
- protégeant la confidentialité des analyses des mesures de planification fiscale;
- prenant en considération l'incidence des informations fiscales pertinentes sur l'information financière de la société, y compris les informations à fournir dans les états financiers et les rapports de gestion;
- soupesant les coûts réels de mise en œuvre et de surveillance des mesures proposées et les avantages fiscaux attendus, de même que le risque qu'ils ne se matérialisent pas?



### Risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux

Lors de la mise en œuvre des propositions de planification fiscale, la direction a-t-elle porté une attention suffisante aux éléments suivants :

- le caractère adéquat des ressources humaines affectées à la mise en œuvre du plan;
- le caractère adéquat et l'étendue de la documentation;
- la surveillance après la mise en œuvre?

### Risques liés à l'information fournie au sujet des impôts

La direction a-t-elle fourni au conseil une information et une analyse suffisantes comportant, par exemple, les éléments suivants :

- des rapprochements annuels des taux d'imposition effectifs de la société et des taux d'imposition prescrits par la loi et des taux effectifs des concurrents, qui peuvent fournir des informations sur la structure fiscale de la société et les risques connexes acceptés par celle-ci;
- les interprétations, pratiques et tendances administratives actuelles des autorités fiscales des pays dans lesquels la société exerce ses activités?

### Risques liés à la conformité fiscale

La direction a-t-elle affecté aux tâches suivantes des ressources internes ou externes qui tiennent compte du degré de complexité des questions fiscales de la société :

- la préparation et la production de toutes les déclarations fiscales nécessaires;
- la retenue et le paiement des impôts dans les délais prescrits;
- le suivi des modifications apportées aux exigences fiscales;
- le traitement des erreurs de conformité;
- l'attestation concernant les impôts à retenir et à payer pour lesquels les administrateurs ont une responsabilité personnelle;
- la gestion de l'imposition et des redressements et la communication d'informations sur l'état de l'imposition et des redressements;
- la gestion des échanges avec les autorités fiscales?

### Risques liés aux redressements

Lorsqu'elle répond à un redressement proposé par une autorité fiscale, la direction fournit-elle au conseil :

- une information suffisante;
- une opinion étayée;
- une analyse des conséquences éventuelles, y compris du risque d'atteinte à la réputation, d'une opposition ou d'un appel devant les tribunaux;
- une analyse des différentes solutions possibles?



## Introduction

Selon les lignes directrices en matière de gouvernance du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, un aspect important de la fonction globale de gérance d'un conseil consiste à identifier les principaux risques associés aux activités de la société et à veiller à la mise en œuvre des systèmes appropriés pour gérer ces risques<sup>1</sup>.

La fiscalité crée des risques importants, eu égard aux coûts éventuels et aux occasions ratées, pour un certain nombre de raisons :

- les impôts<sup>2</sup> constituent les coûts décaissés les plus importants des sociétés;
- les obligations fiscales des sociétés sont complexes et diverses et concernent l'impôt sur les bénéfices, les taxes sur les ventes, les droits indirects, les cotisations d'assurance-emploi et les cotisations au Régime de pensions du Canada, les impôts sur le capital, les taxes municipales et les taxes relatives aux soins de santé. Il semble qu'il y ait au Canada près de 300 points d'impôt susceptibles d'avoir une incidence sur une société, et ce nombre augmente de façon exponentielle pour la société qui fournit ou vend des biens ou services à l'échelle internationale;
- les gouvernements de tous les niveaux, aux prises avec des préoccupations financières, cherchent de nouvelles sources de revenu, et les autorités fiscales se montrent de plus en plus énergiques et créatives dans leur façon de percevoir l'impôt. De nouveaux systèmes sont mis en place qui obligent les sociétés à rendre plus transparentes leurs méthodes de planification fiscale. L'Agence du revenu du Canada évalue maintenant la qualité des processus et contrôles visant la conformité fiscale des grandes sociétés pour déterminer l'étendue de ses contrôles fiscaux;
- les informations sur l'impôt présentées dans les états financiers sont depuis toujours l'une des sources les plus fréquentes des déficiences relevées dans l'information financière;
- enfin et surtout, les administrateurs ont une responsabilité personnelle à l'égard des retenues sur salaire et de certaines taxes sur les ventes et autres non remises, y compris des intérêts et des pénalités.

Le présent *Cahier d'information à l'intention des administrateurs* vise à offrir aux administrateurs qui ne sont pas des spécialistes de la fiscalité des conseils sur la façon dont le cycle du processus de planification fiscale peut créer des risques d'entreprise, que le plan concerne une opération extraordinaire ou une structure continue de planification fiscale. On y aborde des sujets précis sur lesquels les administrateurs pourraient poser des questions pour s'assurer que les risques importants ou significatifs ont été identifiés et dûment écartés, gérés ou atténués.

Manifestement, les administrateurs vont se préoccuper des questions fiscales seulement lorsqu'un risque est important, qu'il s'agisse d'un risque de chute ou de hausse. En fait, la plupart des tâches de surveillance du risque lié à la fiscalité sont souvent confiées aux comités d'audit, dont les membres possèdent quelques connaissances fiscales générales, sans avoir toutefois les connaissances et l'expérience d'un fiscaliste.

1 TSX Group Inc., *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, article 474.

2 Dans le présent texte, le terme «impôt» et ses dérivés comprennent aussi, le cas échéant, le terme «taxe» et ses dérivés.



Le présent cahier d'information respecte la chronologie habituelle des mesures et opérations de planification fiscale d'une société de la façon suivante :

1. surveillance des risques liés à la planification fiscale;
2. surveillance des risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux;
3. surveillance des risques liés à l'information fournie au sujet des impôts;
4. surveillance des risques liés à la conformité fiscale;
5. surveillance des risques liés aux redressements.



## 1. Surveillance des risques liés à la planification fiscale

La planification fiscale suppose l'élaboration d'opérations, de processus, de structures ou programmes d'entreprises visant à produire un résultat fiscal futur donné, par exemple l'accumulation de données, la diminution ou le report de l'impôt exigible ou l'accélération d'un remboursement d'impôt. Le plus souvent, les conséquences fiscales de la plupart des activités et des opérations sont claires.

Cependant, l'interprétation de certaines lois fiscales peut être parfois incertaine, et le fisc, les contribuables et les tribunaux ont alors des points de vue différents sur la façon dont elles devraient s'appliquer. Il arrive ainsi que les contribuables adoptent dans leurs déclarations fiscales une position qui diffère de celle du fisc. Ce faisant, ils s'exposent au risque que le fisc conteste la position en question lors d'un contrôle fiscal. Le risque découle de l'audace de la position adoptée. En outre, les lois fiscales du Canada comportent une disposition générale anti-évitement que le fisc peut appliquer pour contrer des mesures abusives de planification fiscale qui, d'un point de vue technique, respectent la loi, mais qui vont à l'encontre de l'objet et de l'esprit de la loi.

Les méthodes et stratégies fiscales trop audacieuses peuvent inciter le fisc à s'intéresser davantage à la société et poser un risque éventuel important d'atteinte à la réputation. Par ailleurs, lorsque ses méthodes en matière de fiscalité sont trop prudentes, la société risque de rater des occasions de réaliser des économies d'impôt.

Selon l'audace d'une proposition précise de planification fiscale et l'avantage fiscal attendu, les administrateurs peuvent devoir exercer une surveillance plus étroite, en particulier à l'égard des aspects suivants.

### Conseil d'un fiscaliste

La fiscalité est devenue tellement complexe que les fiscalistes tendent maintenant à se spécialiser. Par exemple, le professionnel qui possède une expertise des aspects complexes de la TPS/TVH n'a peut-être pas les connaissances nécessaires pour concevoir un accord de financement transfrontalier fiscalement efficace. Lorsqu'ils examinent une proposition particulière de planification fiscale, les administrateurs devraient se demander si la direction a eu recours à l'expertise fiscale appropriée. Il est essentiel d'avoir accès à des experts externes pour les opérations plus compliquées, en particulier les opérations internationales.

### Conseil fiscal relatif à un lieu précis

Chaque pays a ses propres lois fiscales. Les notions juridiques et fiscales qui s'appliquent au Canada ne sont pas nécessairement celles qui s'appliquent ailleurs. Si une proposition de planification fiscale concerne un ou plusieurs autres pays, les administrateurs devraient demander si la direction a obtenu des conseils fiscaux pour déterminer quels sont les risques, au plan fiscal, de s'établir dans ces pays.

Pour rendre la situation plus complexe encore, les stratégies fiscales les plus efficaces concernent souvent plus d'un pays. La direction doit alors obtenir des conseils de professionnels qui connaissent les lois de chaque pays, et les incidences réciproques de ces lois.

**Demander si la direction a obtenu des conseils fiscaux sur les risques associés à la fiscalité dans les autres pays.**



Les administrateurs devraient s'interroger aussi sur la mentalité de la direction de la société dans le pays étranger pour s'assurer que les priorités et objectifs de l'équipe de direction étrangère correspondent à ceux de l'ensemble de la société.

## Source de la proposition

L'origine d'une proposition précise de planification fiscale peut aider les administrateurs à évaluer la pertinence de cette proposition :

- si la proposition a été élaborée en interne, les administrateurs devraient demander si les personnes qui l'ont élaborée possèdent les compétences voulues et des connaissances fiscales spécialisées. Par exemple, un fiscaliste interne qui se spécialise dans les ententes de rémunération n'a peut-être pas l'expertise nécessaire pour s'occuper d'un accord de financement transfrontalier;
- si la proposition comporte un plan fiscal général présenté par une personne dont la rémunération prévoit des honoraires conditionnels, elle sera vraisemblablement plus audacieuse et plus susceptible d'attirer l'attention des autorités fiscales. Dans les circonstances, des exigences précises à l'égard de la présentation d'informations fiscales concernant une planification fiscale audacieuse peuvent s'appliquer également;
- si l'auditeur externe de la société a recommandé la proposition en se fondant sur sa connaissance de la société et les objectifs de celle-ci, les administrateurs auront peut-être une plus grande assurance que les risques correspondants ont été identifiés et pris en considération.

Les administrateurs devraient aussi demander à la direction s'il y a lieu, dans les circonstances, d'obtenir une opinion complémentaire d'un tiers, et, dans l'affirmative, si l'on a obtenu une telle opinion.

**Demander s'il y a lieu d'obtenir une deuxième opinion d'un tiers au sujet de la pertinence d'une proposition fiscale.**

## Évaluations

Dans le cas des transferts d'actifs motivés par des considérations fiscales, les administrateurs devraient s'assurer que la direction s'est interrogée sur la nécessité de procéder à des évaluations. Par exemple, si l'on envisage de transférer les actifs à une entité liée d'un autre pays, il peut être nécessaire de recourir à des évaluations indépendantes pour étayer la conclusion selon laquelle les actifs ont été transférés à la juste valeur de marché.

Les administrateurs devraient aussi demander si les évaluations ont été effectuées au moment du transfert, car les autorités fiscales sont moins susceptibles d'accepter celles qui ont été préparées après coup (par exemple, en réponse à une requête lors d'un contrôle fiscal).

**Demander s'il y a lieu de procéder à une évaluation lorsque les actifs sont transférés à des parties liées dans le cadre de mesures de planification fiscale.**

## Prix de transfert

Pour les contribuables qui font partie d'un groupe multinational, la fixation des prix de transfert est extrêmement importante. Les autorités fiscales du Canada et du monde entier s'intéressent à la façon dont les profits sont répartis entre les sociétés internationales. Ces répartitions affectent les profits assujettis à l'impôt dans chaque pays, et les sociétés ont intérêt à déplacer leurs profits vers des pays où elles paieront moins d'impôt.



La plupart des pays imposent des règles sur la fixation des prix de transfert qui visent à éviter ces déplacements de profits en garantissant que des efforts raisonnables ont été faits pour déterminer les charges intragroupe appropriées. Les prix de transfert sont généralement fondés sur ce qu'un tiers non apparenté paierait pour le même produit ou service. Cela comprend les frais relatifs aux opérations transfrontalières courantes et aux répartitions internes des fonctions, des actifs et des risques.

**S'enquérir des mesures que la direction a prises pour se conformer aux règles sur la fixation des prix de transfert.**

La conformité en matière de fixation des prix de transfert est une activité complexe qui nécessite des connaissances spécialisées. Les administrateurs devraient s'assurer que la direction a pris les mesures appropriées pour se conformer aux règles sur la fixation des prix de transfert.

### Protection de la confidentialité des analyses des mesures de planification fiscale

Les sociétés et leurs conseillers conservent une documentation abondante sur leurs analyses des mesures de planification fiscale proposées. Cette documentation comprend des dossiers de travail d'audit, des courriels et des disques durs d'ordinateurs portables.

La direction doit veiller à ce que la documentation ne soit pas plus détaillée que nécessaire pour étayer la position adoptée. En cas de poursuite, les notes sur la planification, les analyses et la correspondance peuvent toutes servir de preuve et devoir être produites lors de l'interrogatoire préalable. Les administrateurs doivent comprendre les répercussions de ces documents et discuter régulièrement de la question avec la direction dans le cadre de l'exercice de leur rôle de surveillance à l'égard de la fiscalité.

Les autorités fiscales du monde entier cherchent de plus en plus à avoir accès à cette information pour planifier l'étendue de leurs contrôles fiscaux et elles disposent de vastes pouvoirs pour demander cette information lors d'un contrôle fiscal.

Les autorités fiscales n'ont pas droit à l'information protégée par le secret professionnel qui lie un avocat à son client. Le secret professionnel s'applique aux documents qui :

- constituent une communication entre l'avocat et le client;
- concernent la demande ou la réception d'un conseil juridique;
- sont destinés à être confidentiels.

Lorsqu'une société remet un document confidentiel à un tiers, le privilège du secret professionnel peut être annulé et les autorités fiscales ont alors le droit de prendre connaissance de cette information. Il faut porter une attention toute particulière à la protection de la confidentialité des documents visés par le secret professionnel parce que cette protection peut être facilement annulée, de façon inattendue. Par exemple, l'Association du Barreau canadien a conseillé aux avocats de ne pas conserver des renseignements confidentiels dans leurs ordinateurs lorsqu'ils entrent aux États-Unis. Si les autorités américaines exercent leur droit d'examiner le contenu de l'ordinateur, le secret professionnel qui lie l'avocat à son client peut être compromis<sup>3</sup>.

3 Conrad McCallum, «Fouille des ordinateurs portatifs à la frontière américaine : Nouvelles lignes directrices», Association du Barreau canadien, <http://www.cba.org/ABC/PracticeLinkFr/TEVP/laptopborderupdate.aspx>.



Les administrateurs devraient s'enquérir des mesures prises pour protéger les informations confidentielles de la société sur la planification fiscale.

**S'enquérir des mesures prises par la direction pour protéger les informations confidentielles sur la planification fiscale.**

### **Présentation de l'information financière sur les opérations de planification fiscale**

Les administrateurs devraient s'assurer que la direction a pris en considération l'incidence des opérations de planification fiscale sur l'information financière. Un projet d'opération de planification fiscale qui répond aux exigences techniques de la Loi de l'impôt n'est peut-être pas réalisable en raison des informations qu'il faudra fournir dans les états financiers de la société.

Les auditeurs externes peuvent jouer un rôle important dans la détermination de l'information à fournir dans les états financiers à l'égard d'une opération précise de planification fiscale, et de ses répercussions. La direction doit faire intervenir les auditeurs externes dès le début de l'élaboration d'une nouvelle proposition de planification fiscale.

Supposons par exemple qu'une société décide d'adopter un plan fiscal audacieux qui lui permettra de demander certaines déductions fiscales, mais qu'elle ne consulte pas son auditeur externe avant de mettre son plan en œuvre. La société publie ensuite des états préparés par la direction sans mentionner une charge fiscale. Au moment de présenter l'information financière en fin d'exercice, la société apprend des auditeurs externes qu'elle doit corriger son passif fiscal pour comptabiliser une charge d'impôt conformément aux normes comptables applicables. Les actionnaires, banquiers, investisseurs éventuels et autres parties prenantes risquent de ne pas accueillir favorablement ce retraitement.

Il importe aussi de faire participer les auditeurs externes à la planification fiscale dès les premières étapes parce que, comme on l'a mentionné, l'information financière et les notes présentées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) à l'avenir mettront peut-être en évidence les aspects préoccupants relativement au jugement qui sous-tend une conclusion fiscale donnée.

### **Surveillance des risques liés à la planification fiscale – Questions que les administrateurs devraient poser**

*La direction a-t-elle pris acte des risques associés à des mesures de planification fiscale plus complexes (par exemple, des ententes de financement, des fusions et des acquisitions internationales), et atténué ces risques en :*

- *obtenant des conseils fiscaux spécialisés, y compris des conseils spécialisés relatifs à un pays donné et des opinions fiscales écrites au besoin;*
- *évaluant la source de la proposition et la structure correspondante de rémunération;*
- *ayant recours à une expertise en évaluation;*
- *prenant en considération les répercussions des prix de transfert;*
- *prenant en considération les impôts indirects et autres impôts;*
- *protégeant la confidentialité des analyses des mesures de planification fiscale;*
- *prenant en considération l'incidence des informations fiscales pertinentes sur l'information financière de la société, y compris les informations à fournir dans les états financiers et les rapports de gestion;*





- *soupesant les coûts réels de mise en œuvre et de surveillance des mesures proposées et les avantages fiscaux attendus, de même que le risque qu'ils ne se matérialisent pas?*

## 2. Surveillance des risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux

Lorsqu'une décision a été prise de donner suite à une proposition de planification fiscale, il faut prévoir des processus et des ressources pour que la proposition soit mise en œuvre de la façon envisagée, y compris pour la préparation des déclarations fiscales et des documents justificatifs connexes. Le plan mis en œuvre doit aussi faire l'objet d'une surveillance continue pour garantir que les mesures fonctionnent toujours de la façon prévue au vu de l'évolution de l'entreprise, des lois ou d'autres changements.

Les administrateurs devraient s'assurer que la direction a soupesé les coûts réels de la mise en œuvre et de la surveillance d'une stratégie fiscale donnée et les avantages fiscaux attendus, de même que le risque qu'ils ne se matérialisent pas.

Par exemple, une structure complexe et coûteuse à mettre en œuvre et à surveiller n'en vaut peut-être pas la peine si l'avantage fiscal représente uniquement un ou deux points de pourcentage. Par ailleurs, une proposition de planification fiscale peut permettre d'éventuelles économies d'impôt futures si une structure coûteuse et complexe est mise en place aujourd'hui. Les administrateurs doivent s'assurer que l'on a examiné les avantages fiscaux proposés en tenant compte de la possibilité que le plan ou la structure ne génère pas les avantages attendus.

### Ressources adéquates

Un système de production des déclarations et de remise de l'impôt qui semble approprié en théorie ne fonctionnera adéquatement que s'il y a des ressources adéquates pour son maintien. Les administrateurs devraient s'assurer que la société dispose des ressources adéquates pour le maintien de ses systèmes de conformité. Ces ressources comprennent généralement :

- une direction interne responsable de la fiscalité qui supervise l'ensemble du système;
- des fiscalistes externes qui peuvent remplir et réviser les déclarations fiscales;
- la technologie qui assure l'efficacité du processus;
- une hiérarchie de fiscalistes possédant des connaissances de chaque point d'impôt qui touche la société comme l'impôt sur les bénéfices, la TPS/TVH, l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada, les impôts sur le capital, les taxes municipales et les taxes relatives aux soins de santé.

Si la société exerce ses activités dans un secteur assujéti à des règles fiscales particulières et à des calculs particuliers du bénéfice imposable, comme le secteur des services financiers, les administrateurs doivent s'assurer que la direction a mis en place des processus et systèmes efficaces pour se conformer à ces règles.

**Demander si l'on a affecté les bonnes ressources et des professionnels ayant les compétences voulues au respect des obligations fiscales de la société.**



## Documentation adéquate

Au moment de la mise en œuvre de la proposition de planification fiscale, il doit y avoir en place une documentation permettant de donner forme aux entités et relations juridiques requises. Il se peut que les droits et obligations juridiques créés par les documents ne reflètent pas adéquatement les mesures fiscales. La mise en œuvre de toute mesure de planification fiscale exige qu'une attention méticuleuse soit portée à la préparation et à la réalisation des documents.

Si les autorités fiscales contestent une mesure de planification fiscale et si le litige aboutit devant les tribunaux, ceux-ci appliqueront le principe selon lequel la substance juridique l'emporte sur la forme juridique, et la substance juridique d'une opération correspond aux droits et obligations juridiques créés par les parties. Si la mise en œuvre n'est pas méticuleuse, la substance juridique risque de ne pas étayer la stratégie fiscale, qui ne fonctionnera pas.

Étant donné le temps nécessaire à la résolution d'un litige de nature fiscale et la possibilité d'une rotation du personnel ou d'un changement de conseiller, les administrateurs devraient s'assurer que les normes établies en matière de documentation ont été suivies. De cette façon, une personne qui ne connaît pas le dossier pourra éventuellement acquérir une connaissance des questions importantes sans l'intervention des personnes concernées à l'origine.

## Surveillance après la mise en œuvre

Lorsqu'une mesure de planification fiscale est en place, il doit y avoir des processus qui garantissent qu'elle continue de fonctionner de la façon prévue. De nombreux éléments peuvent déranger le plan au fil du temps, y compris des changements dans les activités, des modifications de la législation, de la politique ou de l'administration fiscales, ou des changements apportés par la jurisprudence.

Par exemple, s'il est prévu qu'une activité doit être exercée par une société canadienne dans un pays dans lequel elle n'a pas d'établissement permanent, de sorte que l'activité n'est pas imposable dans ce pays, il faut mettre en place des procédures pour garantir que la société canadienne ou ses employés n'entreprennent pas des activités à l'avenir susceptibles de créer, par inadvertance, un établissement permanent et un passif fiscal correspondant dans ce pays.

Les administrateurs doivent s'assurer que la direction dispose d'un plan efficace pour surveiller les changements éventuels apportés aux activités, à la législation fiscale ou autres changements et examiner leur incidence sur des mesures précises de planification fiscale.

**S'enquérir des processus mis en place par la direction pour surveiller les changements susceptibles d'affecter les mesures de planification fiscale et y répondre.**

## Incidence sur l'information financière

La possibilité que la comptabilisation de l'impôt ou la présentation de l'information fiscale pose des problèmes augmente en raison de la complexité croissante des états financiers et de l'introduction de nouvelles normes comptables qui ont une incidence sur la fiscalité.

## Efficacité des contrôles internes exercés sur la fiscalité

Au Canada, le passage aux IFRS a modifié le point de départ du calcul du bénéfice imposable de la plupart des sociétés faisant appel public à l'épargne. Selon les IFRS, les sociétés peuvent devoir comptabiliser et évaluer les impôts en fonction de la moyenne pondérée (espérance mathématique) de tous les résultats possibles — allant de l'acceptation de la déclaration fiscale telle qu'elle est produite à l'invalidation de la position fiscale — suivant l'hypothèse que l'autorité



fiscale examinerait l'information et possède une connaissance approfondie de toute l'information pertinente. Pour les états financiers présentés selon les PCGR des États-Unis, la prise de position FIN 48 fait état de lignes directrices semblables en matière d'impôts.

De plus, en application des exigences relatives à la présentation des informations énoncées dans l'article 404 de la Loi Sarbanes-Oxley des États-Unis, des centaines de sociétés ces dernières années ont rapporté des faiblesses importantes concernant la fiscalité à la Securities and Exchange Commission. Une législation semblable<sup>4</sup> au Canada exige une attestation et la publication d'information au sujet des contrôles internes et de leurs faiblesses. Ces règles obligent les sociétés cotées du Canada à expliquer les processus qu'elles adoptent pour tester leurs contrôles financiers internes dans leur rapport de gestion.

**S'enquérir de l'efficacité des contrôles internes de la société et obtenir une attestation de la part de la direction.**

Pour ces raisons, les administrateurs devraient demander à la direction d'attester l'efficacité des contrôles internes exercés par la société en matière de fiscalité.

### Documentation adéquate

La documentation est importante pour étayer la position adoptée dans les états financiers et les déclarations fiscales. Par exemple, une proposition de planification fiscale peut consister à recourir à des réserves pour influencer sur le moment de la présentation des bénéfices, ce qui permet de reporter l'imposition.

Les administrateurs devraient s'assurer que la méthodologie employée par la société pour déterminer les réserves résisterait à une contestation de la part du fisc et que la documentation étaye les réserves ainsi établies.

**S'enquérir de la méthodologie utilisée pour déterminer les réserves fiscales et de la documentation à l'appui.**

### Risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux – Questions que les administrateurs devraient poser

*Lors de la mise en œuvre des propositions de planification fiscale, la direction a-t-elle porté une attention suffisante aux éléments suivants :*

- *le caractère adéquat des ressources humaines affectées à la mise en œuvre du plan;*
- *le caractère adéquat et l'étendue de la documentation;*
- *la surveillance après la mise en œuvre?*

<sup>4</sup> Le projet de loi 198 de l'Ontario, adopté en 2003, s'applique à toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto, et donc à pratiquement toutes les sociétés cotées du Canada.



### 3. Surveillance des risques liés à l'information fournie au sujet des impôts

Une fois la proposition de planification fiscale mise en œuvre, les risques ont trait à l'information connexe fournie dans les déclarations fiscales de la société. Les administrateurs peuvent intuitivement jauger l'exposition globale au risque lié à la fiscalité pouvant découler des activités de planification fiscale de la société grâce à un rapprochement annuel du taux d'imposition effectif payé par la société et du taux prescrit par la loi. Si le rapprochement indique une différence considérable par rapport aux années précédentes, les administrateurs devraient demander à la direction d'expliquer les raisons de cette différence.

Les administrateurs peuvent aussi comparer le taux d'imposition effectif de la société avec ceux de ses concurrents. Un taux d'imposition effectif beaucoup moins élevé que ceux des concurrents pourrait être une indication que la planification fiscale effectuée par la société comporte un risque relativement plus élevé.

#### Déterminer le risque de redressement

Les administrateurs devraient avoir l'assurance que la direction a pris en considération la position que les autorités fiscales vont vraisemblablement adopter à l'égard d'une position proposée dans une déclaration fiscale. La façon dont le fisc interprète la loi et ses politiques devrait aider à déterminer le niveau de risque lié à la fiscalité qu'une société accepte. La plupart des interprétations du fisc concordent avec les interprétations des membres de la communauté fiscale, ce qui rend un peu plus facile l'évaluation du risque pour les administrateurs.

Lorsque l'interprétation qui sera vraisemblablement retenue par les autorités fiscales diffère de celle de la communauté fiscale, l'incertitude accrue rend la décision plus difficile. Les administrateurs doivent alors juger si la mesure de planification fiscale proposée est raisonnable compte tenu de la probabilité accrue qu'elle soit contestée lors d'un contrôle fiscal. Lorsqu'ils procèdent à cette évaluation, les administrateurs devraient s'enquérir de la solidité relative de l'interprétation de l'autorité fiscale et de la probabilité que les tribunaux appuient cette interprétation.

Lorsqu'un plan prévoit des opérations dans d'autres pays, les administrateurs doivent comprendre les positions que d'autres autorités fiscales sont susceptibles de prendre relativement à l'imposition. Dans certains cas, on peut acquérir une certitude en demandant aux autorités fiscales de se prononcer à l'avance sur les conséquences fiscales des opérations proposées avant que celles-ci soient mises en œuvre. Dans la plupart des pays, les décisions anticipées en matière d'impôt lient les autorités fiscales. Dans d'autres cas, il est possible d'obtenir une interprétation technique de la part du fisc qui, tout en n'étant pas exécutoire, peut offrir une certaine assurance quant à la façon dont l'autorité fiscale interprétera certaines opérations.

**S'enquérir des méthodes d'imposition des autorités fiscales des autres pays concernés et de la possibilité d'acquérir une certitude quant au traitement fiscal au moyen, par exemple, de décisions anticipées.**



### **Risques liés à l'information fournie au sujet des impôts – Questions que les administrateurs devraient poser**

*La direction a-t-elle fourni au conseil une information et une analyse suffisantes comportant par exemple les éléments suivants :*

- *des rapprochements annuels des taux d'imposition effectifs de la société et des taux d'imposition prescrits par la loi et des taux effectifs des concurrents, qui peuvent fournir des informations sur la structure fiscale de la société et les risques connexes acceptés par celle-ci;*
- *les interprétations, pratiques et tendances administratives actuelles des autorités fiscales du pays dans lequel la société exerce ses activités?*



## 4. Surveillance des risques liés à la conformité fiscale

Étant donné le nombre important des points d'impôt possibles au Canada seulement, la direction peut avoir de la difficulté à mettre en place les processus relatifs à la production des déclarations, aux paiements et autres processus requis pour toutes les activités de la société, y compris les activités de planification fiscale. Les administrateurs doivent examiner s'il y a en place des ressources et processus adéquats pour assurer la conformité à toutes les lois fiscales applicables, compte tenu de la complexité des questions fiscales de la société.

### Préparation et production des déclarations fiscales

Il est essentiel d'assurer une conformité fiscale appropriée pour que tous les points d'impôt soient couverts. Outre les déclarations fiscales annuelles, de nombreuses déclarations doivent être déposées auprès des autorités fiscales à différents moments de l'année, par exemple les déclarations de TPS/TVH et les formulaires T4 sur la rémunération payée.

Les administrateurs devraient obtenir de la direction l'assurance qu'il y a en place un système approprié pour la production des déclarations d'impôt et des autres déclarations d'information. Un bon système comportera notamment les éléments suivants :

- une communication régulière entre les responsables de la conformité fiscale et de l'information financière;
- un plan pour la préparation et l'examen des déclarations fiscales et autres déclarations d'information;
- un système de contrôle des délais prescrits pour s'assurer que les déclarations fiscales et autres informations sont produites à temps.

**S'enquérir du caractère adéquat du système que la société a mis en place pour s'assurer que les retenues à la source et les autres montants sont remis à temps.**

### Retenue et paiement de l'impôt

Les administrateurs devraient s'assurer qu'il y a en place des systèmes appropriés pour retenir certains montants à la source et les remettre à l'autorité fiscale. Il faut verser des acomptes périodiquement pendant l'année pour éviter de payer des intérêts. Les administrateurs peuvent être personnellement responsables de certains paiements que la société ne fait pas, y compris à l'égard de la taxe sur les produits et services (TPS), du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi — voir ci-après la section «Attestation concernant les paiements d'impôt».

### Demeurer au fait des modifications apportées aux exigences en matière fiscale

De nombreux facteurs peuvent influencer sur la conformité fiscale au fil du temps, y compris les changements apportés à la loi et à la politique fiscale, les changements apportés par la jurisprudence et même les modifications touchant les formulaires à utiliser. Les sociétés devraient avoir en place un processus efficace pour suivre ces changements et examiner leur incidence sur les obligations de la société quant à la conformité. Que la société se fie à des parties internes ou externes pour suivre l'évolution de la fiscalité, elle devrait clairement identifier ses responsabilités à cet égard pour s'assurer qu'elle ne néglige rien.



## Erreurs de conformité

En veillant à ce que le service de la fiscalité de la société ait en place des processus et des ressources humaines et technologiques suffisantes, on diminue considérablement la possibilité que le calcul de l'impôt ou les déclarations comportent des erreurs. Cependant, si une erreur de conformité est détectée en interne après qu'une déclaration a été produite, la société devrait établir des seuils appropriés de risques économiques et d'atteinte à la réputation, selon le contexte, pour la communication de l'erreur aux administrateurs.

Si des erreurs risquent de donner lieu à des pénalités, la direction doit envisager une éventuelle divulgation volontaire. Les contribuables qui font une divulgation volontaire doivent payer les impôts et les intérêts, sans autres pénalités ou conséquences.

## Attestation concernant les paiements d'impôt

En vertu de nombreuses lois fiscales du Canada, les administrateurs sont personnellement responsables de l'impôt que doit la société. La plupart des dispositions pertinentes de ces lois concernent les montants que la société doit retenir et remettre au fisc.

La responsabilité des administrateurs peut être déclenchée, outre par un montant exigible qui n'a pas été payé, par des décisions stratégiques prises par la direction. Ainsi, une société pourrait décider de modifier le statut de ses travailleurs de salariés à entrepreneurs indépendants. Ce plan lui permettrait d'économiser des frais administratifs, mais il comporte le risque que les autorités fiscales contestent le changement de statut et obligent la société à verser les primes au titre de l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada qui auraient dû être retenues.

Les administrateurs peuvent être personnellement responsables et ils devraient demander à la direction d'attester que toutes les sommes qui doivent être retenues et remises l'ont bien été, et à temps.

## Risques liés à la conformité fiscale – Questions que les administrateurs devraient poser

*La direction a-t-elle affecté aux tâches suivantes des ressources internes ou externes qui tiennent compte du degré de complexité des questions fiscales de la société:*

- *la préparation et la production de toutes les déclarations fiscales nécessaires;*
- *la retenue et le paiement des impôts dans les délais prescrits;*
- *le suivi des modifications apportées aux exigences fiscales;*
- *le traitement des erreurs de conformité;*
- *l'attestation concernant les impôts à retenir et à payer pour lesquels les administrateurs ont une responsabilité personnelle;*
- *la gestion de l'imposition et des redressements et la communication d'informations sur l'état de l'imposition et des redressements;*
- *la gestion des échanges avec les autorités fiscales?*



## 5. Surveillance des risques liés aux redressements

Peu importe la position adoptée dans une déclaration, il est toujours possible que l'autorité fiscale la conteste. Les décisions quant à la nécessité de défendre une position initiale et aux efforts à consacrer à cette défense peuvent entraîner des coûts réels et des coûts d'opportunité, dont notamment les coûts associés :

- au recours à des conseillers fiscaux pour présenter une opposition dans le cadre du processus d'appel;
- au temps du personnel consacré à la collecte d'informations à l'intention du fisc dans le cadre du processus d'appel;
- au temps consacré par d'autres personnes au sein de la société à l'appel plutôt qu'à d'autres aspects des activités.

Les administrateurs devraient aussi s'intéresser aux situations où les déclarations de la société sont acceptées telles qu'elles sont produites. Cela peut être une indication que la direction n'est pas suffisamment audacieuse dans ses déclarations fiscales et qu'elle rate ainsi peut-être des occasions de réaliser des économies d'impôt.

### Oppositions et appels

Lorsque la société décide de s'opposer à un redressement, il n'est peut-être pas possible d'obtenir un résultat satisfaisant grâce au processus interne d'appel de l'autorité fiscale. Les coûts et les risques associés à la défense d'une position fiscale augmentent au fil du processus d'appel. Le règlement d'un cas par les tribunaux peut prendre des années si la cause est portée en appel devant les tribunaux d'instance supérieure. Même si la société a gain de cause, elle risque de ne pas recouvrer entièrement ses coûts.

Les risques d'atteinte à la réputation augmentent aussi lorsqu'un litige est porté devant les tribunaux. Le dossier devient alors public et un cas dont on parle beaucoup peut attirer l'attention inopportune des médias. Les coûts d'une atteinte possible à la réputation devraient être pris en considération dans la décision de s'engager dans un litige.

**S'enquérir des risques économiques et des risques d'atteinte à la réputation d'un litige fiscal et déterminer si ces risques l'emportent sur les avantages d'un règlement favorable à l'entreprise.**

### Paiement des impôts contestés

Les administrateurs doivent s'assurer que la direction a évalué les répercussions du paiement ou du report des impôts et de l'intérêt découlant d'un redressement contesté. Certaines sociétés choisissent de payer l'impôt et l'intérêt contestés dès que le montant est établi, même si la loi n'exige pas le paiement tant que l'appel n'est pas réglé. D'autres contribuables choisissent d'attendre un règlement avant d'effectuer le paiement, auquel cas, l'intérêt continue de courir pendant le processus d'appel.

Les administrateurs devraient aussi s'assurer que la direction a bien planifié ses flux de trésorerie en tenant compte du risque d'un redressement.





## Règlement

Il est possible de s'entendre avec les autorités fiscales à n'importe quelle étape des processus d'opposition et d'appel. Les administrateurs doivent s'assurer que la direction a évalué le rapport coûts-avantages de la négociation d'un éventuel règlement. Les administrateurs peuvent aussi être appelés à exercer leur jugement pour peser le pour et le contre d'un règlement.

## Risques liés aux redressements – Questions que les administrateurs devraient poser

*Lorsqu'elle répond à un redressement proposé par une autorité fiscale, la direction fournit-elle au conseil :*

- *une information suffisante;*
- *une opinion étayée;*
- *une analyse des conséquences éventuelles, y compris du risque d'atteinte à la réputation, d'une opposition ou d'un appel devant les tribunaux;*
- *une analyse des différentes solutions possibles?*



## Conclusion

La fiscalité est un sujet très complexe qui, faute d'une gestion et d'une surveillance efficaces, pose un risque financier et un risque d'atteinte à la réputation importants. Les administrateurs ne devraient pas s'attendre à comprendre parfaitement les détails des obligations fiscales et des mesures de planification fiscale de leur société. Ils doivent plutôt s'assurer qu'il y a en place des processus et contrôles pour guider les décisions sur le degré et la nature de la planification fiscale et pour gérer les obligations fiscales de la société.



## La surveillance des risques liés à la fiscalité en bref

Grâce à une surveillance efficace des questions fiscales, les administrateurs peuvent aider la société à atténuer ou à éviter les risques importants associés à une planification fiscale inefficace ou à la non-conformité à la législation fiscale.

### Risques financiers

- Pénalités et intérêts à l'égard des déclarations fiscales et des paiements négligés ou en retard
- Double imposition des montants imposés à la fois au pays et dans un autre pays
- Responsabilité personnelle des administrateurs à l'égard de la TPS et de certaines retenues à la source non remises (par exemple, au titre de l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada)
- Incidence sur la trésorerie du paiement ou du report des impôts contestés

### Risques d'atteinte à la réputation

- Dommages causés à la marque de la société et perception des actionnaires, des autorités de réglementation et d'autres tiers à cet égard
- Erreurs importantes dans les comptes d'impôts des rapports financiers
- Contrôle fiscal accru en raison de déficiences dans les déclarations fiscales antérieures

### Coûts d'opportunité

- Économies d'impôts ratées en raison d'une mauvaise planification fiscale ou de structures d'affaires qui ne sont pas fiscalement efficaces



## Liste de questions que les administrateurs devraient poser

### Surveillance des risques liés à la planification fiscale

La direction a-t-elle pris acte des risques associés à des mesures de planification fiscale plus complexes (par exemple, des ententes de financement, fusions et acquisitions internationales), et atténué ces risques en :

- obtenant des conseils fiscaux spécialisés, y compris des conseils spécialisés relatifs à un pays donné et des opinions fiscales écrites au besoin;
- évaluant la source de la proposition et la structure correspondante de rémunération;
- ayant recours à une expertise en évaluation;
- prenant en considération les répercussions des prix de transfert;
- prenant en considération les impôts indirects et autres impôts;
- protégeant la confidentialité des analyses des mesures de planification fiscale;
- prenant en considération l'incidence des informations fiscales pertinentes sur l'information financière de la société, y compris les informations à fournir dans les états financiers et les rapports de gestion;
- soupesant les coûts réels de mise en œuvre et de surveillance des mesures proposées et les avantages fiscaux attendus, de même que le risque qu'ils ne se matérialisent pas?

### Surveillance des risques liés à la mise en œuvre des plans fiscaux

Lors de la mise en œuvre des propositions de planification fiscale, la direction a-t-elle porté une attention suffisante aux éléments suivants :

- le caractère adéquat des ressources humaines affectées à la mise en œuvre du plan;
- le caractère adéquat et l'étendue de la documentation;
- la surveillance après la mise en œuvre?

### Surveillance des risques liés à l'information fournie au sujet des impôts

La direction a-t-elle fourni au conseil une information et une analyse suffisantes comportant, par exemple, les éléments suivants :

- des rapprochements annuels des taux d'imposition effectifs de la société et des taux d'imposition prescrits par la loi et des taux effectifs des concurrents, qui peuvent fournir des informations sur la structure fiscale de la société et les risques connexes acceptés par celle-ci;
- les interprétations, pratiques et tendances administratives actuelles des autorités fiscales des pays dans lesquels la société exerce ses activités?

### Surveillance des risques liés à la conformité fiscale

La direction a-t-elle affecté aux tâches suivantes des ressources internes ou externes qui tiennent compte du degré de complexité des questions fiscales de la société :



- la préparation et la production de toutes les déclarations fiscales nécessaires;
- la retenue et le paiement des impôts dans les délais prescrits;
- le suivi des modifications apportées aux exigences fiscales;
- le traitement des erreurs de conformité;
- l'attestation concernant les impôts à retenir et à payer pour lesquels les administrateurs ont une responsabilité personnelle;
- la gestion de l'imposition et des redressements et la communication d'informations sur l'état de l'imposition et des redressements;
- la gestion des échanges avec les autorités fiscales?

### Surveillance des risques liés aux redressements

Lorsqu'elle répond à un redressement proposé par une autorité fiscale, la direction fournit-elle au conseil :

- une information suffisante;
- une opinion étayée;
- une analyse des conséquences éventuelles, y compris du risque d'atteinte à la réputation, d'une opposition ou d'un appel devant les tribunaux;
- une analyse des différentes solutions possibles?



*L'auteur tient à souligner la contribution de Douglas Hayhurst, qui a passé en revue le présent cahier d'information, et le remercie de lui avoir fait part de ses observations et idées sur cet important sujet. L'auteur remercie également Joseph Petrie de l'aide qu'il lui a apportée aux fins de la rédaction de cette publication.*



## Pour de plus amples informations

### *Publications de l'ICCA portant sur la gouvernance\**

#### Collection à l'intention des administrateurs

##### Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (2<sup>e</sup> édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité

20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS (Révisé)



### **Cahiers d'information à l'intention des administrateurs**

Cahier d'information sur la diversité — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les sociétés contrôlées — questions que les administrateurs devraient poser

Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration

### **Avis aux administrateurs**

Déclaration de la rémunération de la haute direction : questions que les administrateurs devraient poser

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser

Les médias sociaux : questions que les administrateurs devraient poser

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser





## Collection «Organismes sans but lucratif»

### OSBL – Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les ressources humaines

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

### OSBL – Avis aux administrateurs

Nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles Normes comptables pour les OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser

Préparation et réaction en cas de pandémie : questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

### Autres publications

Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif

Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser

### Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

\* Disponibles à l'adresse [icca.ca/gouvernance](http://icca.ca/gouvernance).

