La gouvernance fiscale : un sujet de Conseil d'administration à part entière

par Antoine de Roffignac et Catherine Damelincourt

Article publié par Les Echos – Le Cercle le 31 août 2015

La fiscalité n'est plus le domaine réservé des spécialistes sur lesquels peuvent se reposer les Conseils d'administration. Elle acquiert une dimension stratégique qui en fait un sujet de Conseil à part entière.

Les évolutions actuelles de la fiscalité internationale, guidées par l'OCDE sous l'impulsion du G20, tendent à établir un nouvel ordre fiscal. Il redistribue les cartes entre pays développés et pays émergents et bouleverse pour les entreprises internationales les règles établies depuis des décennies.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de radicalisation des politiques fiscales des Etats. A la recherche de recettes budgétaires, ils sont conduits non seulement à sanctionner plus durement l'évasion mais aussi à considérer l'optimisation fiscale comme condamnable.

Sont ainsi amalgamées la dissimulation de revenus taxables en violation de la loi, qui constitue une infraction de nature pénale, et la réduction de la charge fiscale sans enfreindre la loi mais en utilisant les possibilités qu'elle offre, ce qui relève d'un objectif de saine gestion.

Cette conception pour le moins extensive de la morale des affaires a d'ores et déjà conduit l'Union Européenne à renforcer les obligations en matière de transparence :

- au niveau des administrations, en imposant des règles d'échange automatique d'informations entre administrations fiscales sur les « rescrits fiscaux » c'est-à-dire les décisions fiscales anticipées accordées par les administrations, qui les engagent, et qui font l'objet d'enquêtes par la Commission Européenne (Lux leak entre autres).

- au niveau des multinationales, dans le cadre des recommandations de l'OCDE, en étendant à tous les secteurs d'activité le reporting pays par pays qui constitue déjà la norme pour les banques, le seuil de chiffre d'affaires étant fixé à 750 millions €.

Les entreprises visées auront ainsi l'obligation de déclarer, dans des conditions de confidentialité qui ne peuvent que susciter des réserves, des données permettant de rapprocher, et le cas échéant de corriger, les impôts qui sont payés dans chaque pays avec la valeur économique qui y est créée.

Le Parlement français a pris les devants en détaillant dans une loi du 26 juillet 2013 les informations que les entreprises devront publier par pays d'implantation, cette obligation n'attendant plus que l'adoption de la directive européenne pour entrer en vigueur.

Ces évolutions auront des incidences financières pour les entreprises concernées par l'accroissement de leur charge fiscale. Médiatisées et fortement soutenues par des ONG, elles sont aussi porteuses de vrais risques de réputation. Ce que la présidente du Public Account Committee du Parlement britannique déclarait en 2012 à Amazon, Google et Starbucks risque de devenir la nouvelle référence éthique : « We are not accusing you of being illegal but of being immoral ».

Impact financier, risque de réputation : la gouvernance fiscale fait ainsi partie des domaines relevant de la responsabilité des Conseils d'administration des entreprises à dimension internationale.

Compte tenu des enjeux, la délégation aux spécialistes n'est plus de mise. Après l'Australie qui a émis des recommandations sur l'implication directe des Conseils d'administration dans le domaine fiscal, l'Espagne a adopté en décembre 2014 une loi interdisant aux Conseils des sociétés cotées de déléguer leur responsabilité en matière de stratégie fiscale et de maîtrise des risques qui en découlent.

Les entreprises qui se seront saisies pro-activement de ce sujet, au plus haut niveau de leurs instances et avant les autres, auront acquis un avantage concurrentiel en contribuant à façonner les modalités de mise en œuvre des nouveaux standards fiscaux.

Dans ce domaine comme dans d'autres, loin d'une attitude défensive d'un ordre fiscal qui disparait, les Conseils d'administration doivent assumer leurs responsabilités dans une vision prospective et dynamique de leur rôle.

Antoine de Roffignac, associé-fondateur d'Associés en Gouvernance

Catherine Damelincourt, conseil en Gouvernance fiscale, partenaire d'Associés en Gouvernance