

Maîtriser le facteur fiscal de l'entreprise : un défi permanent

Que l'on soit entrepreneur dirigeant une petite structure locale ou responsable au sein d'un groupe de sociétés actives sur le territoire de différents Etats, la fiscalité est un domaine qui ne laisse jamais indifférent et qui suscite des réactions parfois contrastées. D'aucuns s'y intéressent avec l'énergie défensive d'un corps attaqué par un virus, toujours en éveil, prêts aux efforts nécessaires pour sauvegarder la santé de l'entreprise face à ce coût récurrent qui est censé grever les bénéficiaires. D'autres se bornent à concéder qu'ils n'y entendent pas grand-chose et à faire confiance à leur comptable ou conseiller fiscaliste (parfois peut-être de manière trop passive, voire aveugle), en souhaitant payer le moins possible d'impôts, le tout bien sûr sans enfreindre les obligations légales.

■ *Un facteur fiscal changeant*

Quelles que soient les réactions qu'il suscite auprès des entrepreneurs, l'impôt (ou plus exactement les impôts sous toutes leurs formes) est un coût inhérent à l'activité de l'entreprise et qu'il convient de maîtriser. Pour ce faire, il faudra bien veiller à l'intégrer de manière étroite à la gestion financière au sens large de l'entreprise. Une des difficultés de la gestion du



*Jean-Luc Wuidard,
Associé Ernst & Young Tax Consultants
jean-luc.wuidard@be.ey.com*

coût fiscal est de gérer son évolution dans le temps : d'une part, les législations sont modifiées jusqu'à plusieurs fois par an et les décisions de justice doivent périodiquement pallier les incertitudes créées par une faible qualité législative – ceci survient parfois de nombreuses années après les faits en litige – et, d'autre part, même dans un contexte idéal où les lois fiscales seraient claires et immuables, c'est l'entreprise elle-même qui est en permanente mutation, suivant en cela le marché et ses dynamiques impératives. Quand des décisions sont prises et qu'elles impliquent des changements opérationnels, bon nombre d'entreprises omettent, à leurs dépens, de réexaminer leur « stratégie fiscale » face à ces changements. Enfin, outre l'instabilité dans le temps, la donnée fiscale se diversifie dans l'espace : on ne le déplore que trop, l'absence ou la trop faible harmonisation des fiscalités entre les pays (voire régions dans certains cas, puisqu'on assiste à une régionalisation plus

poussée des compétences fiscales) crée pour l'entreprise, qui ne se borne pas à desservir un marché de proximité locale restreint, des surcoûts considérables qu'elle sera prudente d'anticiper dans le choix des prix de vente de ses produits et/ou services. Ce facteur de diversification des impôts dans l'espace crée également le besoin d'examiner d'éventuelles opportunités d'établir l'entreprise, ou certaines de ses divisions, dans différentes juridictions fiscales. Force est d'ailleurs de constater que, pour les entreprises qui en ont la taille et les moyens nécessaires, jouer sur la concurrence fiscale que se font les différents Etats fait partie courante de la gestion fiscale de l'entreprise.

■ *Une menace ou une opportunité ?*

Comme toujours, le facteur fiscal peut s'analyser sous deux angles opposés : soit comme une menace pour l'entreprise dans une approche défensive ou réactive, soit comme une opportunité dans une vision dynamique ou proactive. Il est indéniable qu'une optimisation fiscale performante permettra de dégager des moyens financiers substantiels qui pourraient s'avérer vitaux pour le développement de l'entreprise. Ainsi, pensons à l'entreprise qui supporte une charge fiscale globale trop

importante par rapport à ses concurrents et qui donc se prive de moyens financiers pouvant être affectés à d'autres fins.

A l'opposé, une mauvaise approche de la gestion de la donnée fiscale peut également mettre en danger sa pérennité lorsque l'entreprise a effectué des choix inadéquats comme, par exemple, l'entreprise qui s'est délibérément, ou par simple négligence, mise en contravention avec la loi fiscale.

Entre ces deux extrêmes, l'art est souvent difficile et la pratique montre trop fréquemment des exemples d'entreprises qui, loin de vouloir violer la loi fiscale, n'ont consacré ni les moyens, ni les compétences nécessaires à la qualité de leur organisation comptable et à leur contrôle interne, ni n'ont effectué le choix des conseillers appropriés à leurs activités, de manière à pouvoir établir à l'égard du fisc, la réalité des revenus et dépenses qu'elles dégagent, en minimisant des litiges potentiels.



→ Tout d'abord, il s'agit d'écartier toute réaction purement émotionnelle (que certains défenseurs ultralibéraux du droit de propriété s'acharnent à juger légitime, assi-

l'entreprise. Trop d'entreprises spéculent soit sur l'absence ou la rareté des contrôles (pas vu, pas pris !), soit sur l'espoir hasardeux de l'inefficacité de ceux-ci. Or, les administrations fiscales ont évolué de manière qualitative, disposent de techniciens de premier rang avec des formations actualisées. Comme dans le sport, il est important de ne jamais sous-estimer son adversaire !

→ Troisièmement, il faut accepter que cette gestion du risque fiscal implique un minimum d'investissement : il est indispensable d'adapter la politique fiscale de l'entreprise à ses besoins et caractéristiques. Un entrepreneur isolé agissant en personne physique et effectuant des activités identiques depuis plusieurs années et ayant été contrôlé sans dommage à différentes reprises n'a pas les mêmes besoins qu'une société en croissance, ou une société avec des transactions diversifiées, active sur le territoire de différents Etats ou régions.

“ La gestion fiscale ne sera de qualité que si les dirigeants ont une bonne vision de l'évolution de l'entreprise et qu'ils ont traduit cette vision dans des projections financières, régulièrement mises à jour ”

■ *Gestion des risques fiscaux ou optimisation fiscale ?*

La pratique quotidienne des experts fiscaux passe sans cesse de l'une à l'autre. En réalité, les deux se confondent et se joignent parfaitement : maîtriser les risques c'est aussi optimiser, et l'on ne peut optimiser sans gérer les risques.

Dès lors, l'optimisation de la gestion de l'entreprise passe inévitablement par l'optimisation de sa gestion fiscale.

Quels sont les obstacles à surmonter pour l'entrepreneur ou les dirigeants ?

milant tout impôt à un hold-up) pour approcher le coût fiscal avec froideur, comme un simple élément de son prix de revient, comme une donnée purement technique aussi inévitable que la loi de la pesanteur qui s'impose à tout un chacun.

→ Ensuite, avoir l'intelligence de se placer dans une optique de joueur qui respecte les règles du jeu en supposant que l'adversaire soit aussi bien informé que lui-même, sur la réalité des faits, sur leurs motivations profondes et sur la complexité ou plus exactement l'expertise professionnelle nécessaire à la compréhension des transactions qu'effectue

■ *Une gestion fiscale « saine et dynamique »*

Quelques conseils de bon sens nous paraissent utiles pour illustrer les caractéristiques d'une gestion fiscale « saine et dynamique » :



I. « Anticiper et prévoir plutôt que réparer ou guérir » :

- Il est essentiel d'assurer la « conscience du facteur fiscal » au sein du management de l'entreprise à son plus haut niveau et de pouvoir l'intégrer dans les décisions stratégiques.
- Le gestionnaire fiscal doit être étroitement impliqué lors de l'élaboration des budgets et des projections financières (élaborations de calculs projectifs fiscaux) : ceci implique assurément d'identifier le responsable de la gestion du risque fiscal dans l'entreprise, de lui donner les moyens de se mettre à jour, de se former et de pouvoir rester en contact professionnel avec les expertises fiscales qui sont « dans le marché ».
- Pour pouvoir jouer son rôle, la stratégie fiscale devra être en concordance avec la stratégie de l'entreprise à moyen ou long terme; le facteur « temps » est souvent fort important pour l'optimisation fiscale (songeons simplement à l'anticipation de réformes fiscales qui peuvent parfois créer un effet d'opportunité).

Le gestionnaire fiscal doit être étroitement impliqué lors de l'élaboration des budgets et des projections financières

- L'expert fiscal aura besoin d'une faculté de compréhension accrue des opérations effectuées par l'entreprise afin d'anticiper les conséquences juridiques, fiscales et comptables des choix que peut effectuer l'entrepreneur; il devra sortir de son bureau, être en phase avec les enjeux et défis des responsables opérationnels et leurs agendas, pour permettre à l'entreprise de profiter de son domaine d'expertise. Il devra pouvoir, le cas échéant, intervenir avant la mise en place de décisions opérationnelles, parfois pour arrêter un processus ou le modifier lorsqu'il comporte des conséquences fiscales privant le projet de sa rentabilité après impôt.
- L'anticipation, c'est aussi examiner de manière périodique l'intérêt de procéder à des audits fiscaux préventifs par des experts compétents, le cas échéant, extérieurs à l'entreprise : ce type d'investissement se révèle souvent très fructueux, car, outre la prévention de douloureux redressements fiscaux, ils se traduisent quasiment toujours par des améliorations concrètes dégagant des pistes d'optimisation.
- Il s'agira de faire preuve de créativité et de pro-activité : les points délicats devront être analysés et pourraient, le cas échéant, faire l'objet d'accords fiscaux préalables ou « *rulings* » : la pratique belge des services de décisions anticipées, en place depuis 2003, même si elle suscite différentes critiques souvent fondées quand elle tente de se substituer au législateur, a le mérite d'exister, de permettre dans nombre de cas d'agir avec la sécurité juridique indispensable à l'entreprise et aboutit généralement à un système fiable, utile et peu coûteux.

2. Besoin d'une communication optimale au sein de l'entreprise

La gestion ne sera saine et dynamique que si les communications sont nombreuses, mais adéquates et ciblées sur les bons destinataires, et qu'elles permettent une prise de décision ou débat au moment approprié. Trop souvent, la donnée fiscale est prise en compte beaucoup trop tard pour permettre une optimisation pleine, et l'expert doit intervenir comme un pompier après le début de l'incendie.

3. Qualité de la vision des dirigeants et de la traduction financière de cette vision

La gestion fiscale ne sera de qualité que si les dirigeants ont une bonne vision de l'évolution de l'entreprise et qu'ils ont traduit cette vision dans des projections financières, régulièrement mises à jour.

4. Qualité de l'organisation financière, comptable et administrative

Deux éléments de base sont des pré-requis :

- 1) la fiabilité du système comptable et des supports comptables;
- 2) l'archivage adéquat des documents extracomptables qui sous-tendent les transactions (contrats, décisions, documents légaux), bref la qualité de la gestion juridique pratique au quotidien de l'entreprise.

L'expérience montre également trop souvent qu'à l'heure du règne digital et de l'internet, les entreprises ont du mal à garder de manière sécurisée les éléments de preuve qui sont à la base d'une prise de position, qui a aussi une dimension fiscale (inutile par exemple ici d'épiloguer sur l'importance notamment en matière d'obligations TVA, de pièces et documents précis dont la valeur peut devenir surprenante lors de contrôles ultérieurs !).

■ Distinguer les situations récurrentes et les situations exceptionnelles

La donnée du risque fiscal se pose en des termes différents selon que l'on examine les circonstances

usuelles ou les circonstances relevant d'opérations ou de transactions exceptionnelles.

L'entreprise dans son développement quotidien vise la gestion des obligations récurrentes de base (rentrées de déclarations, paiements dans les délais, gestion des contrôles et litiges). Dieu sait si celles-ci sont parfois extrêmement dévorantes en termes de volume de temps. Le bon réflexe sera de systématiser les processus de flux d'informations, de les paramétrer pour éviter les surcoûts et soucis liés à des retards dans les délais de rentrées de déclarations ou les retards de paiements toujours sanctionnés financièrement.

société ou à la vente des actions de cette société.

- Le mode de fixation du prix lequel dépendra de la voie choisie entre ces deux options.

■ Conclusion

En guise de conclusion, gageons que tout décideur dans l'entreprise prenne conscience à temps de cette dimension fiscale à laquelle il n'échappera pas et qu'il l'intègre de manière conséquente dans sa dynamique de gestion. Ceci ne pourra qu'être salutaire pour la santé financière de son entreprise, en proie aux appétits des agents taxateurs.

Jean-Luc Wuidard, 
Associé Ernst & Young Tax Consultants

Il est indispensable d'adapter la politique fiscale de l'entreprise à ses besoins et caractéristiques

Dans le contexte de transactions non habituelles, ou lorsque l'entreprise est en mutation, l'on bascule dans la zone à risque fiscal élevé : lors d'extension de l'entreprise (acquisitions, fusions, scissions ou rapprochements et partenariats) ou sa réduction (cessation partielle ou totale d'activité, liquidations, etc.), la donnée fiscale est toujours sinon primordiale, à tout le moins fortement présente, et il s'agira d'en tirer parti.

■ Optimisation fiscale de la situation des actionnaires de l'entreprise

Il est également indispensable de ne pas perdre de vue la valeur que l'on peut donner au patrimoine que représente l'entreprise pour son ou ses actionnaires ou associés.

Il convient de prévoir la transmission à terme de l'entreprise, ce qui entraîne le besoin de préparer la structure juridique et fiscale à une transmission future (à moyen ou long terme) vers des tiers candidats-acquéreurs ou au sein de la famille. De manière constante, il faut anticiper l'impact fiscal de la cession.

- Des différences importantes peuvent surgir selon qu'il soit procédé à la vente des actifs de la

