
Gestion du risque fiscal Définition et Étapes

« La connaissance de dysfonctionnements, de risques majeurs non traités de façon satisfaisante, exige d'agir. Savoir et ne pas agir expose très fortement celui qui sait. Alors, l'action s'impose » (Le Damany, 2005, p.27). Vu l'importance de l'effet négatif que peut avoir le risque fiscal sur la performance et la réputation des entreprises, ces dernières doivent mettre en place des systèmes de gestion afin de se prémunir contre sa survenance ou réduire son effet.

La deuxième section portera ainsi sur la définition de la notion de gestion du risque fiscal ainsi que sur la présentation de ses étapes. Il convient de commencer, dans un premier paragraphe, par un contexte plus général en présentant les définitions et les étapes de la gestion des risques de l'entreprise pour se focaliser, dans un deuxième paragraphe, sur les définitions et étapes de la gestion même du risque fiscal.

1. Gestion des risques de l'entreprise : définition et étapes

Pour clarifier la notion de gestion des risques de l'entreprise, il convient au début de présenter les définitions telles qu'elles sont avancées dans la littérature. La deuxième étape portera sur l'exposition des étapes de cette gestion.

1.1. Définition de la gestion des risques de l'entreprise

Selon Hassid (2008, p. 87), « l'entreprise a été la première organisation à investir le champ des risques en se dotant de moyens adaptés pour les combattre ». Ainsi, pour répondre d'une manière efficace aux nuages d'incertitudes qui les entourent, les entreprises sont appelées à mettre en place un système de gestion ou de management des risques. D'après Yaich (2004), « une gestion des risques efficace constitue un facteur clé de succès pour toute entreprise, quels que soient le secteur d'activité ou la taille ». Une telle gestion constitue de plus en plus un outil de différenciation pour l'entreprise (Darsa, 2009).

Dans le même ordre d'idée, Moreau (2002) souligne que toutes les entreprises quelles que soient leur taille, leur âge, leur secteur et leur situation concurrentielle doivent intégrer, à des degrés divers, le *risk management* dans leur réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle.

Soulignons tout d'abord que le terme « gestion des risques » présente plusieurs significations selon le domaine. Toutefois, Aubert et Bernard (2004) reconnaissent que ce

terme intègre les composantes analyse et traitement des risques et ce quel que soit le domaine étudié.

Un référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion des risques de l'entreprise a été proposé par le COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) en 2004. Dans ce sens, le rapport du COSO (COSO, 2004, p. 2) définit la gestion du risque d'entreprise comme suit: « le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les éléments potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

L'appétence pour le risque désigne « le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur » (COSO, 2005, p. 42).²¹ Cette appétence est directement liée à la stratégie de l'entreprise et étant donné que chaque stratégie induit des risques différents, le management des risques permet à l'entreprise de choisir la stratégie qui concorde avec son niveau d'appétence pour le risque (COSO, 2005).

Le référentiel du COSO considère le dispositif de management des risques comme étant composé de huit éléments: l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements²², l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage des risques. D'après le COSO, le management des risques est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres. Il s'agit, selon Paris et Aubin (2002, p. 138), « d'une boucle qui s'appuie sur le retour d'expérience pour s'auto améliorer ».

D'après ce référentiel, le conseil d'administration et la direction ne peuvent pas obtenir la certitude absolue quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise étant donné que le

²¹ D'après IFA et IFAC (2009, p. 27), « les valeurs de l'entreprise déterminent l'appétit au risque accepté par l'organisation, le processus de management des risques qui en découle et les valeurs éthiques qui y sont associés ».

²² Les trois premiers éléments sont des nouvelles notions introduites dans le référentiel du COSO 2004 et ne faisaient pas partie du COSO 1992 (Tarantino, 2008). Alors que le COSO 1 (1992) constitue un référentiel de contrôle interne, le COSO 2 promulgué en 2004 constitue un référentiel de management des risques et repose sur le concept de gestion globale du risque ou « *Enterprise Risk Management : ERM* » comme étant la condition d'un contrôle interne amélioré (Renard, 2009).

dispositif de gestion des risques peut comporter des limites. Ces dernières peuvent résulter d'une erreur de jugement dans la prise de décision, d'une possibilité de défaillances humaines, de contrôles déjoués par collusion entre deux ou plusieurs personnes....

Une autre définition avancée par Aubert et Bernard (2004, p. 32) stipule que la gestion du risque constitue « un processus, c'est à dire un ensemble d'activités coordonnées qui sont réalisées par une organisation de façon à identifier, mesurer, évaluer et modifier à la fois:

(1) La probabilité d'occurrence de certains événements pouvant avoir un impact sur une ou plusieurs entités;

(2) L'impact de ces événements sur ces entités ».

Tarantino (2008, p. 15) définit, quant à lui, la gestion des risques comme suit : « la gestion des risques cherche à identifier, évaluer et mesurer le risque et développer ensuite des contre-mesures pour le traiter». Dans le même sens, Maurer (2006, p. 50) souligne que « la gestion du risque dans l'entreprise (*Corporate Risk Management* ou CRM) est le processus par lequel différentes expositions au risque sont identifiées, mesurées, et contrôlées ».

D'autres auteurs mettent l'accent, dans leurs définitions, sur la nécessité d'adopter une gestion proactive ou préventive des risques, en plus de la gestion curative, au niveau de l'entreprise. Ainsi, Darsa (2009, p. 40 - 41) souligne que « gérer les risques consiste à mettre en œuvre les actions appropriées d'identification, de compréhension, d'évaluation et de maîtrise préventive ou curative des risques potentiels ou avérés de l'entreprise ; cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines, financières et matérielles adaptées favorisant la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun : la maîtrise des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité ».

Selon Moreau (2002, p. 3- 4), le *risk management* intervient de manière préventive au présent et de manière prospective à court et moyen terme et vise à « identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitement et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes ». Dans le même sens, Noirot et walter (2008, p. 13) stipulent que « le management des risques consiste donc à doter l'entreprise des moyens d'anticipation, par la gestion et la mise en visibilité, a priori, d'événements futurs

susceptibles de se produire, plutôt que par la gestion des sinistres lorsque les événements cités précédemment se sont produits ».

Ces définitions soulèvent ainsi la nécessité d'adopter non seulement des stratégies défensives qui permettent de réduire au minimum l'effet d'un risque en cas de réalisation mais aussi des stratégies offensives visant la prévention contre la réalisation de certains risques.

Les définitions citées ci-dessus mettent aussi l'accent sur les étapes du processus de gestion des risques de l'entreprise.

1.2. Etapes de la gestion des risques de l'entreprise

La plupart des chercheurs est unanime sur le fait que le processus de gestion des risques de l'entreprise doit contenir l'identification, l'évaluation, le traitement et le pilotage de ces risques (Desroches et al. 2007 ; Darsa, 2009 ; Louisot, 2009 ; Nguéna, 2008). Ce processus peut ainsi être divisé en quatre étapes qui sont les suivantes :

- **Première étape : identification des risques** : il s'agit d'identifier les événements internes et externes pouvant affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise et de distinguer les menaces des opportunités (COSO, 2005). Cette identification peut être suivie par la présentation d'une cartographie des risques de l'entreprise (Paris et Aubin, 2002), afin de définir par la suite les actions de traitement adaptées à chaque type de risque.
- **Deuxième étape : Evaluation des risques** : il s'agit de déterminer dans quelle mesure les événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs et ce en évaluant la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, le management recourt à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives (COSO, 2005). Cette évaluation permet à l'entreprise de hiérarchiser les risques et de détecter les risques majeurs (qui présentent une menace importante quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise) qui nécessitent une gestion a priori. Selon Darsa (2009), la priorisation des risques s'appuie sur trois indicateurs fondamentaux qui sont la détectabilité ou la capacité de l'entreprise à détecter le risque entrant, la sévérité ou l'impact financier du risque et l'occurrence c'est-à-dire la probabilité de réalisation du risque. Le facteur de risque calculé, égal au produit des trois indicateurs déjà cités, permet de dégager les risques prioritaires à traiter.

- **Troisième étape : Traitement des risques** : il s'agit d'apporter des solutions ou des réponses appropriées aux risques identifiés. Ces réponses peuvent prendre la forme de l'évitement, l'acceptation, la réduction ou le partage du risque tout en mettant en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'entreprise (COSO, 2005). Le seuil de tolérance est défini comme « le niveau de variation que l'entité accepte quant à l'atteinte d'un objectif spécifique » (COSO, 2005, p. 29). La première stratégie de traitement consiste à éviter le risque du moment où l'entreprise juge que le risque identifié est d'un niveau élevé ou inacceptable. La deuxième stratégie consiste à accepter le risque tel qu'il est tant que l'entreprise juge qu'elle maîtrisera les coûts en cas de survenance. La troisième stratégie consiste quant à elle à réduire le coût du risque identifié alors que la dernière consiste à partager le risque avec des parties externes à l'entreprise (Darsa, 2009).
- **Quatrième étape : Pilotage et contrôle des risques** : il s'agit de mettre en place des procédures afin de veiller à la bonne application des mesures de traitement des risques. La fonction de pilotage doit apprécier si le risque résiduel (qui subsiste après traitement) est acceptable au regard de l'atteinte des objectifs (Noirot et Walter, 2008). Il s'agit aussi d'assurer une mise à jour de la liste initiale des risques en éliminant certains risques ayant été déjà traités et en ajoutant de nouveaux risques devenus inacceptables.

Faisant partie de toute une panoplie de risques, le risque fiscal requiert la mise en place d'une stratégie de gestion assez spécifique qui vise aussi bien la prévention contre la réalisation de ce risque que la réduction de son effet sur l'entreprise en cas de survenance.

2. Définition et caractéristiques de la gestion du risque fiscal de l'entreprise

Un système de gestion des risques efficace doit inclure les étapes d'identification, d'évaluation, de traitement et de pilotage des risques de l'entreprise. Le risque fiscal peut avoir des effets néfastes sur la performance et la réputation des entreprises et doit ainsi être détecté et géré par l'entreprise et ce dans le cadre de sa stratégie globale de gestion de tous les risques.

La gestion des risques fiscaux conduit à l'identification par l'entreprise des risques fiscaux et à la mise en place de méthodologies afin d'éliminer ou de minimiser substantiellement ces risques (Naban et Sarvana Kumar, 2009). Selon les mêmes auteurs,

l'objectif d'une telle gestion est de réduire l'incidence fiscale sans subir n'importe quelle sanction de l'administration fiscale.

Dans ce sens, Laroque et Alpin (2008) soulignent que la gestion du risque fiscal ne permet pas de rendre nul le risque et ne signifie pas la fin des conflits avec l'administration fiscale, mais pourra aider à éviter les surprises désagréables.

Toutefois, Elgood et *al.* (2004) suggèrent que la gestion du risque fiscal consiste à comprendre l'origine des risques et à faire des jugements sur la manière de les traiter mais ne vise pas nécessairement la minimisation des risques de l'entreprise. En effet, les entreprises peuvent réaliser des profits en prenant des risques. Selon les mêmes auteurs, une politique de gestion du risque fiscal va donc déterminer la valeur qui peut être réalisée en prenant les risques, les coûts qui peuvent être économisés en réduisant les risques et les ressources nécessaires pour gérer aussi bien les opportunités que les risques.

Ainsi, la gestion du risque fiscal, comme la gestion des risques en général, ne vise pas seulement la réduction des risques ayant des effets négatifs sur la valeur de l'entreprise mais peut aussi viser la prise d'autres risques ou opportunités dans le but de la créer.

La gestion du risque fiscal est la gestion des incertitudes et étant donné la nature variée de ces incertitudes, il n'y pas qu'une seule réponse ou solution juste (Elgood et *al.* 2004). Donc, ceci implique qu'il n'y ait pas une seule stratégie de gestion applicable à toutes les entreprises '*One Size Doesn't fit all*'.

La gestion du risque fiscal doit aussi être une gestion proactive et non seulement une gestion réactive (Erasmus, 2009). La gestion du risque fiscal proactive contribue à réduire l'exposition à un impôt supplémentaire, améliorer la relation avec l'administration fiscale et faire revenir le contrôle du processus de gestion du risque fiscal entre les mains de l'entreprise et non de l'administration fiscale. Le but d'une telle gestion est d'adresser les questions fiscales importantes du contribuable et ce dans le but de les résoudre promptement à l'aide d'un dialogue qui se fait sur une base de confiance avec l'administration fiscale (Erasmus, 2009).

Selon le même auteur, « pour assurer une mise en œuvre proactive du processus de gestion du risque fiscal, l'entreprise doit réaliser les tâches suivantes :

- s'engager d'aller au-delà de la conformité fiscale de base ;
- obtenir l'approbation du président directeur général (ci-après PDG), du directeur financier, du conseil d'administration et du comité d'audit ;

- recruter une équipe fiscale. L'équipe fiscale doit être composée, selon Erasmus (2009), du directeur financier, du 'tax manager', d'un représentant de chaque division opérationnelle de l'entreprise, d'un conseiller indépendant, des comptables et d'une équipe juridique compétente fournissant la protection juridique nécessaire ;
- constituer une structure de *reporting* au comité d'audit ;
- communiquer avec un représentant de l'administration fiscale ;
- déterminer les problèmes fiscaux connus par l'administration fiscale ;
- déterminer les questions fiscales non connues par l'administration fiscale ;
- collecter tous les faits pertinents ;
- analyser tous les faits ;
- obtenir des conseils techniques auprès d'un spécialiste ;
- déterminer le meilleur chemin pour résoudre le problème, y compris une résolution logique des problèmes à travers une décision prise par le représentant de l'administration fiscale » (Erasmus, 2009, p.18-19).

Erasmus (2009) ajoute que la gestion du risque fiscal proactive commence avec un changement d'attitude et ce à partir du niveau le plus bas dans l'entreprise. En effet, l'impôt ne doit être vu comme un événement historique qui nécessite un processus réactif. La gestion du risque fiscal proactive commence ainsi, selon le même auteur, par une planification fiscale proactive, c'est-à-dire avant le commencement de la transaction, de la comptabilisation...

Par ailleurs, la gestion du risque en général ne peut être attribuée à une seule fonction dans l'entreprise (Ernst & Young, 2008). La gestion du risque fiscal fait partie intégrante de la gestion du risque de l'entreprise et ne peut ainsi être attribuée à la seule fonction fiscale (Robinson et al. 2008). Elgood et al. (2004) soulignent, dans ce cadre, que plusieurs partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, sont impliqués dans la gestion du risque fiscal.

Cette stratégie de gestion du risque fiscal doit faire partie des buts stratégiques de l'entreprise et doit ainsi relever d'une stratégie de gestion intégrée (Russ, 2008). Dans le même sens, Elgood et al. (2004) signalent que la gestion du risque fiscal doit être une partie intégrante de la politique globale de gestion des risques ainsi que de la stratégie fiscale globale.

En outre, Robinson et al. (2008) soulignent que la gestion du risque fiscal traite aussi bien des impôts directs qu'indirects. Ils ajoutent que la gestion des risques fiscaux indirects

nécessite une focalisation sur le côté opérationnel de l'activité et une connaissance approfondie des flux de transactions de l'entreprise.

La gestion du risque fiscal doit aussi être une gestion continue. D'après Robinson et *al.* (2008), les entreprises doivent mettre en place des processus pour les aider à gérer leur profil de risque sur une base continue. Ils ajoutent que ces processus doivent être suffisamment élastiques pour progresser et changer lorsque le profil de risque change lui-même.

Erle (2008) ajoute qu'étant donné que le risque de sanction constitue un facteur de coût, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion du risque fiscal qui fait le juste équilibre entre le risque de détection et l'opportunité de réduction des impôts.

Récemment, certains pays ont mis en place une cogestion du risque fiscal qui implique aussi bien l'entreprise que les administrations fiscales (Rossignol, 2010). Le but étant pour le contribuable d'assurer une meilleure conformité aux règles fiscales et pour les autorités fiscales d'assurer une meilleure allocation des ressources dans les opérations de contrôle (OCDE, 2008, 2009).²³ Le système d'autolimitation dans le cadre de l'optimisation fiscale de l'entreprise est de nature à réduire le contrôle par l'administration fiscale et à atténuer ainsi le risque fiscal.

Le risque fiscal, partie intégrante des risques de l'entreprise, doit être géré tout en respectant un certain nombre d'étapes.

3. Etapes d'une gestion préventive et curative du risque fiscal

Deux étapes primordiales sont à la base d'une gestion préventive et curative du risque fiscal : il s'agit de la détection des risques fiscaux potentiels et du traitement et du contrôle de ces risques.

Tout d'abord, une revue des recherches faites sur le risque fiscal permet de constater qu'il n'existe pas un seul processus de gestion du risque fiscal applicable pour toutes les entreprises et que ce processus varie selon la taille de ces dernières. Le contenu des deux étapes déjà citées dépend donc de cette taille.

La gestion préventive des risques fiscaux passe par plusieurs actions telles que la détermination de la position globale de l'entreprise vis-à-vis de l'impôt, la formation d'une équipe fiscale, la conception et la documentation de la stratégie de gestion de ces risques,

²³ Cette idée sera détaillée par la suite dans le cadre de l'étude du rôle joué par l'administration fiscale, en tant qu'acteur externe de la gestion du risque fiscal des entreprises.

le dialogue avec l'administration fiscale et le recours aux services des conseils externes. Ces actions dépendent des caractéristiques des entreprises.

3.1. Détection des risques fiscaux

La détection des risques fiscaux constitue la première étape d'une stratégie de gestion et conditionne son efficacité. Selon Elgood et *al.* (2004), plusieurs approches permettent d'identifier tous les risques fiscaux: s'appuyer sur les réunions du conseil d'administration pour détecter les risques fiscaux pouvant résulter des changements dans les activités de l'entreprise, se focaliser sur les processus d'activités courantes pour identifier les risques opérationnels, avoir un contact particulier avec les personnes qui créent le risque dans l'entreprise (les preneurs de décisions qui développent des nouveaux segments ou qui réalisent des opérations de fusion...).

Dans le même cadre, Erasmus (2009) souligne qu'il s'agit de collecter tous les faits pertinents qui entourent toutes les questions qui sont « *on the radar screen* » et « *off the radar screen* », de les analyser (en déterminant les implications fiscales) et d'obtenir éventuellement des opinions objectives auprès des experts.

Selon Stacey (2005), il faut déterminer tous les domaines d'activité qui peuvent déclencher le risque fiscal, documenter les risques et déterminer ceux qui doivent être maîtrisés ou éliminés.

Laroque et Alepin (2008) traitent la problématique de gestion du risque fiscal au niveau des petites et moyennes entreprises et développent un guide pratique de gestion de ce risque spécifique à ce type d'entreprise. Selon les auteurs, le comptable de la PME doit avoir connaissance des impôts à la charge de l'entreprise et des risques qui leur sont associés. Les PME peuvent aussi avoir recours à des professionnels éprouvés et ce pour identifier les risques fiscaux et évaluer les conséquences fiscales inhérentes.

L'étape d'identification est suivie par l'évaluation ou la quantification des risques fiscaux. Ces derniers sont évalués et classés sur la base de leur significativité et du degré de leur survenance (Stacey, 2005).

D'après Elgood et *al.* (2008), cette étape fait appel au jugement et à l'expérience aussi bien dans l'évaluation de la probabilité d'occurrence d'un événement que dans l'évaluation de ses conséquences fiscales et est suivie par le choix des réponses appropriées aux risques fiscaux identifiés (l'évitement, le partage, la réduction...).

L'évaluation doit être un processus continu qui couvre le profil du risque de l'entreprise mais aussi le risque lié à des processus spécifiques. L'entreprise doit établir des priorités pour les domaines de risques découverts et ce pour déterminer l'ordre dans lesquels ils vont être traités (Robinson et *al.*, 2008).

Et pour assurer une gestion préventive des risques fiscaux, un certain nombre d'actions doivent être mises en place afin de faciliter l'identification et l'évaluation de ces risques.

3.1.1. Détermination de la position globale de l'entreprise à l'égard de l'impôt

Erle (2008) signale que, dans le cadre de l'instauration d'un système de contrôle interne, le conseil d'administration est tenu d'établir un code de conduite pour les questions fiscales appelé aussi une philosophie fiscale. Ce code donne la position globale de l'entreprise à l'égard de l'impôt. Ce code doit être intégré dans la culture et les opérations courantes de l'entreprise. Il s'agit, en d'autres termes, de déterminer le profil du risque fiscal de l'entreprise ou le niveau acceptable de risque fiscal. Le code englobe ainsi les normes de comportement éthique de l'entreprise.

En l'absence d'un cadre officiel de gestion du risque fiscal en Malaisie, Naban et Sarvana Kumar (2009) soulèvent la connaissance de la réglementation fiscale parmi les aspects qui doivent être incorporés comme des méthodologies pour que cette gestion soit efficace. Les entreprises et les professionnels fiscaux doivent connaître les lois en relation avec le traitement des impôts ainsi qu'avec la planification fiscale. Une connaissance solide leur permet de distinguer entre la fraude fiscale et l'optimisation et mène à une planification fiscale efficace.

3.1.2. Formation d'une équipe fiscale

L'équipe fiscale responsable de la mise en place de la stratégie de gestion du risque fiscal dépend largement de la taille de l'entreprise. En fait, dans les grandes entreprises, Erasmus (2009) suggère, comme première étape d'une gestion proactive du risque fiscal, la formation d'une équipe de gestion du risque fiscal composée du directeur financier, du gestionnaire fiscal, un représentant de chaque unité fonctionnelle de l'entreprise, un conseiller indépendant, des comptables fiscalistes et une équipe juridique compétente pour diriger et participer au processus de gestion du risque fiscal. Cette étape semble être très ambitieuse étant donné qu'il est difficile de mettre en place cette équipe à cause des ressources financières limitées et ce surtout pour les petites et moyennes entreprises. Pour ces dernières, l'équipe de gestion du risque fiscal peut simplement être composée d'un contrôleur choisi en interne assisté, dans certains cas, par des professionnels de confiance

qui connaissent bien l'entreprise (Laroque et Alpain, 2008). Ces professionnels vont être capables d'identifier les risques fiscaux d'une manière rapide et d'évaluer les conséquences fiscales inhérentes. Toutefois, il convient de signaler que les autres unités fonctionnelles peuvent intervenir dans le processus de gestion du risque fiscal surtout dans le cas des impôts indirects (taxes sur les chiffres d'affaire) telles que le service des ventes...

Selon Naban et Sarvana Kumar (2009), les entreprises doivent s'assurer que le personnel chargé de la conformité en matière fiscale est convenablement formé pour exécuter cette tâche avec des responsabilités bien définies. Une communication efficace entre les départements concernés par cette conformité et une connaissance pratique des exigences procédurales de conformité sont aussi nécessaires. Les systèmes de *reporting* financier doivent être fiables.

Selon les mêmes auteurs, les entreprises doivent connaître d'une manière continue les avantages fiscaux dont elles peuvent bénéficier. Elles peuvent ainsi réduire l'incidence fiscale. Cette mise à jour continue permet à l'entreprise d'éviter des manques à gagner suite à l'ignorance d'avantages fiscaux.

3.1.3. Conception, documentation et communication de la stratégie de gestion du risque fiscal

Une troisième action essentielle et spécifique à ce type de risque consiste pour l'entreprise à documenter et à communiquer la stratégie de gestion du risque fiscal aux personnes intéressées et surtout celles responsables de son application. Dans une étude faite par le cabinet Ernst & Young en 2008, 42% des grandes entreprises multinationales possèdent une documentation sur la gestion du risque fiscal qui dépasse le minimum exigé légalement (la norme 404 de la loi *Sarbanes Oxley* aux Etats-Unis) alors que 35% de toutes les entreprises étudiées possèdent cette documentation. Ainsi, plus l'entreprise est de grande taille, plus elle semble disposer des ressources nécessaires pour préparer une telle documentation.

Dans une première étape, la politique de gestion du risque fiscal doit être approuvée par le conseil d'administration et communiquée à ceux qui sont responsables de sa mise en place dans l'entreprise ainsi qu'aux partenaires intéressés (Elgood et *al.*, 2004 ; Erasmus, 2009 ; Erle, 2008). Cette politique doit inclure une fixation des objectifs stratégiques et opérationnels du risque fiscal (Elgood et *al.*, 2004). Erasmus (2009) souligne, dans ce

cadre, que la stratégie de gestion du risque fiscal traite les cas historiques, courants ou même futurs.

La conception de la politique doit être suivie par le développement d'un plan d'actions pour assurer sa mise en place dans l'entreprise (Elgood et *al.*, 2004). Selon Erle (2008), la fonction fiscale est chargée de développer le plan d'actions.

La documentation de la stratégie de gestion du risque fiscal peut ne pas être mise en place au niveau des petites et moyennes entreprises au regard des ressources limitées dont elles disposent. Mais ces entreprises peuvent se limiter à la détermination d'un niveau de tolérance au risque fiscal. Cet indicateur détermine le niveau de risque acceptable qui ne doit pas être dépassé. Laroque et Alepin (2008) considèrent que, pour les PME, une fois les risques fiscaux identifiés, la deuxième étape consiste à déterminer le niveau de tolérance au risque de la PME pour pouvoir agir et prendre des décisions. Ce niveau dépend, selon les auteurs, de plusieurs facteurs liés à l'entreprise tels que sa fragilité financière, l'histoire de sa relation avec l'administration fiscale, son image et les profils de ses actionnaires et de ses dirigeants. Ces mêmes auteurs soulignent que le niveau de tolérance d'une PME est aussi lié au profil de ses dirigeants et actionnaires. En effet, leurs valeurs familiales, leurs expériences, leurs âges, leurs traits personnels, leurs statuts sociaux, leurs positions financières et leurs points de vue à l'égard du système fiscal sont tous des points importants dans la détermination du niveau de tolérance au risque fiscal.

3.1.4. Recours à des conseils externes en matière fiscale

Le recours à des conseils externes, dans le cadre d'une mission de conseil ou d'audit fiscal, peut aider l'entreprise à identifier les risques fiscaux de l'entreprise. Plus spécifiquement, la mission d'audit fiscal aide l'entreprise à détecter les risques fiscaux et ce suite à un double contrôle de régularité et d'efficacité. La mission de conseil fiscal aide aussi l'entreprise à choisir le régime fiscal le plus adéquat applicable à une opération particulière. Le recours à cette mission permet ainsi d'éviter les risques fiscaux ayant pour origine des opérations spécifiques ou non récurrentes conduites par les entreprises.

3.1.5. Dialogue avec l'administration fiscale

Une action citée par Erasmus (2009) dans le cadre de la gestion du risque fiscal proactive consiste à l'identification d'un représentant de l'administration avec lequel l'entreprise doit communiquer et ce pour trouver des réponses à ses questions fiscales et d'éviter ainsi que des irrégularités fiscales soient identifiées a posteriori par l'administration fiscale. L'équipe fiscale de l'entreprise doit communiquer et adresser

toutes ses questions, autres que le dépôt des déclarations fiscales, à ce représentant et doit aussi nouer une relation de travail solide avec lui. Ce représentant est responsable à son tour de fournir aux contribuables les questions fiscales qui sont considérés comme des risques fiscaux par l'administration fiscale appelées « *on the radar screen* ».

Cette étape dépend du contexte dans lequel la problématique du risque fiscal est abordée. Dans certains pays, où les administrations fiscales cherchent à nouer des relations améliorées avec les contribuables, à instaurer un climat de confiance et à favoriser le dialogue avec eux, la désignation d'un tel représentant peut être facile à faire. Tandis que, dans d'autres pays, cette étape semble être difficile à instaurer. En France, de nouveaux procédés ont été mis en place afin d'améliorer le dialogue entre les entreprises et l'administration fiscale. Il s'agit essentiellement de l'interlocuteur fiscal unique et de la technique du *rescrit*. D'après Gautier, sous-directeur du contrôle fiscal à la direction générale des impôts en France, il y a une satisfaction affichée par les entreprises concernant les rapports avec l'administration fiscale. « C'est le fruit d'une longue démarche de modernisation réalisée au sein de nos services. Dès la fin des années 1990, nous avons entamé une série de réflexions centrées sur l'utilisateur pour offrir un meilleur service. Cette démarche a donné naissance notamment à la notion d'interlocuteur unique, l'engagement de qualité de nos services, que nous développons continuellement » (Perrotin, 2007, p.6). Aussi, selon son rapport d'activité de 2011, la direction générale des finances publiques souligne qu'elle s'est engagée en 2010 dans un projet de refonte de la documentation fiscale gratuite et opposable. « Près de 95 % des travaux de réécriture sont engagés ou terminés. Ce projet consiste d'une part à reprendre et dématérialiser la documentation papier existante (bulletins officiels des impôts, décisions de *rescrit* de portée générale, réponses aux questions écrites des parlementaires...). Il a, d'autre part, pour ambition de concevoir un site convivial de consultation à l'attention de ses utilisateurs (usagers et agents) avec un outil informatique performant et efficace » (Direction générale des finances publiques, rapport d'activité 2011, p. 11).

En France, les demandes de *rescrit* ont augmenté ce qui montre que « le *rescrit* correspond à un besoin réel et qu'il est jugé utile et efficace par ses nombreux utilisateurs, au premier rang desquels les entreprises » (Perrotin, 2007, p. 6). Dans le rapport d'activité de 2011 (Direction générale des finances publiques, p. 11), « avec 21 950 demandes de *rescrits* et questions de législation traitées en 2011, la procédure de *rescrit* a connu une croissance soutenue. Celle-ci permet à un redevable de bénéficier de garanties sur l'application de la législation fiscale à sa situation particulière ».

Par ailleurs, bien que la technique du rescrit permette d'atténuer le risque fiscal des entreprises, elle présente cependant des limites. En effet, l'entreprise est tenue de suivre le traitement fiscal indiqué par l'administration par crainte de sanctions en cas de contrôle. Elle peut aussi hésiter à faire une demande de rescrit par crainte d'attirer l'attention des services fiscaux sur sa situation. Il convient ainsi de s'interroger sur l'utilité de la mise en place de cette technique dans le contexte tunisien.

Une fois que les risques fiscaux ont été identifiés, évalués et hiérarchisés, des moyens adéquats doivent être mis en place pour les traiter.

3.2. Traitement et contrôle des risques fiscaux

Le traitement des risques fiscaux peut prendre quatre formes : il s'agit de l'évitement du risque, de son partage, de sa réduction et de son acceptation. Dans ce cadre, Elgood et *al.* (2004) suggèrent que l'évitement consiste à abandonner l'opération qui est à l'origine du risque fiscal et à la prise d'une action alternative de telle façon que le risque ne surgisse plus. Le partage est la prise d'une action pour réduire la probabilité ou l'impact du risque en transférant le risque d'une certaine manière. Ceci peut être réalisé à travers l'externalisation de la fonction fiscale ou l'obtention d'avis de conseils externes... La réduction est la mise en place d'actions pour réduire la probabilité d'occurrence et l'impact du risque tels que la conduite d'une planification fiscale appropriée, la restructuration d'une opération pour lui donner un traitement fiscal plus favorable... Les mêmes auteurs ajoutent qu'une analyse coût/ bénéfice doit être faite pour répondre à un risque particulier. Dans ce sens, l'entreprise peut accepter un risque fiscal particulier lorsque les bénéfices découlant de la prise d'un tel risque dépassent les coûts.

Il convient de choisir l'une des méthodes de traitement pour chaque type de risque fiscal. Selon Stacey (2005), il s'agit d'évaluer les options disponibles de gestion des risques pour sélectionner celles qui optimisent le risque et qui soient les plus avantageuses pour l'entreprise. Ces options doivent être traduites en actions en définissant les contrôles personnalisés qui traitent spécifiquement chaque risque.

Tout en examinant la gestion des risques fiscaux liés aux impôts directs et indirects, Robinson et *al.* (2008) soulèvent la nécessité d'un travail collectif entre la fonction fiscale, la fonction de vente... pour arriver à une solution concernant un risque bien déterminé.

Aussi, dans le cadre de la gestion proactive du risque fiscal, Erasmus (2009) souligne que l'étape du traitement du risque passe par la détermination du meilleur chemin pour

résoudre le problème. Cette résolution peut être faite à travers le dialogue avec l'administration fiscale.

Une fois que les moyens de traitement des risques fiscaux ont été choisis et exécutés, la dernière étape consiste à contrôler leur bonne application. Robinson et *al.* (2008) ajoutent que les moyens de traitement mis en place dans le processus afin de traiter les risques fiscaux doivent être surveillés pour s'assurer de leur efficacité.

Selon Elgood et *al.* (2004), il s'agit des revues des procédures mises en place afin de traiter les risques fiscaux identifiés. A la suite de ce processus de contrôle, une entreprise peut conclure quant à l'efficacité des contrôles faits sur les risques. Ce type d'activité est réalisé souvent, d'après les auteurs, par la fonction d'audit interne. Cette opération de contrôle doit être réalisée par des personnes autres que celles responsables de la conception et des contrôles internes. Après avoir mis l'accent sur les étapes de la stratégie de gestion du risque fiscal, il convient de s'interroger sur les acteurs internes et externes impliqués dans cette stratégie.

Conclusion

Le premier chapitre a porté sur la définition des concepts clés de la thèse à savoir le risque fiscal et la gestion du risque fiscal. Une clarification de la notion de risque en général a été faite au début en passant en revue les divers types de risques que peuvent subir les entreprises. Dans cette panoplie de risques, la notion de risque fiscal requiert une attention particulière. L'étude des caractéristiques et des attributs spécifiques de ce type de risque a permis d'en dégager une définition qui vient compléter celles existantes dans la littérature. Plus spécifiquement, la définition dégagée rejoint et complète celle avancée par Rossignol (2002a) en ajoutant de nouveaux cas de risques fiscaux. Cette définition est suivie par la présentation d'une typologie du risque fiscal. Dans ce cadre, la typologie retenue est celle faite par Rossignol (2002a). Ce dernier considère que le risque fiscal peut être de deux natures : un risque de non-conformité et un risque d'opportunité. Notre apport a consisté ainsi à positionner les nouveaux cas de risque fiscal dans cette typologie.

Dans une deuxième étape, la notion de gestion du risque fiscal a fait l'objet d'une clarification en commençant par la présentation des définitions de la notion de gestion des risques en général. A ce titre, la mise en place de cette gestion se fait en respectant un certain nombre d'étapes. L'analyse faite dans le présent chapitre montre que la gestion du risque fiscal nécessite la présence d'un certain nombre d'actions qui lui sont spécifiques. De plus, le contenu de cette gestion varie selon la taille des entreprises. La mise en place de cette gestion au niveau des entreprises nécessite l'intervention de certains acteurs internes et externes. L'examen du rôle de chaque acteur doit ainsi être fait en présentant au préalable le fondement théorique qui justifie la nécessité de la gestion du risque fiscal.