



Conseils pratiques pour la gestion des risques fiscaux de l'entreprise

Jean-Luc WUIDARD

Tout dirigeant se doit de consacrer une attention minimale à la gestion des risques fiscaux de son entreprise.

Les impôts directs ou indirects, qu'ils émanent de quelque niveau de pouvoir que ce soit, sont devenus au fil du temps de plus en plus complexes, sans compter qu'ils font l'objet de modifications législatives répétées, et parfois d'interprétations souvent délicates ou changeantes de la part des cours et tribunaux.

L'expérience apprend que quelques conseils de base appliqués de manière systématique peuvent permettre d'éviter de désagréables surprises.

1. Choisir sa stratégie fiscale et non la subir

Il ne faut pas subir les impôts comme des fatalités inévitables en toutes situations; si l'entrepreneur comprend que certains investissements et/ou dépenses ont des régimes ou des conséquences particulières, il intégrera ces données de manière correcte dans sa stratégie d'entreprise. Il se doit de connaître un tant soi peu l'influence des choix qu'il effectue sur sa marge nette après impôt. Il doit aussi avoir conscience des conséquences en termes de gestion administrative qui y sont liées. Si l'entrepreneur ne s'y intéresse pas un minimum, il néglige la maîtrise de ses coûts réels.

2. Intégrer la stratégie fiscale dans la stratégie financière de l'entreprise et y intégrer la stratégie des actionnaires de l'entreprise

Le coût fiscal est une variable connexe à la gestion financière de l'entreprise. La bonne appréhension de la stratégie fiscale dépasse l'aspect purement formel d'une charge récurrente. En l'appliquant de manière cohérente avec la vision à moyen et long terme des dirigeants et actionnaires, elle se révèle créative de valeur ajoutée réelle. A titre d'exemple, des revenus non déclarés ne seront jamais valorisés, sans compter la menace réelle qu'ils représentent pour la continuité de l'entreprise et son image.

3. Pouvoir diagnostiquer correctement les zones à risques : les bienfaits d'un audit fiscal préventif

Il est souvent très coûteux d'attendre la visite des inspecteurs fiscaux pour se poser la question de savoir si l'on applique correctement les prescriptions fiscales. La prévention par

une revue ciblée périodique par un expert compétent des zones potentielles à risques permet d'identifier ces risques, de les quantifier et de prendre les mesures nécessaires. Il s'agit d'éviter les bombes à retardement : les risques fiscaux du passé plombent la valeur réelle de l'entreprise.

4. S'entourer des conseils appropriés et mettre au défi ses conseillers habituels face aux défis de l'entreprise

Croire que votre comptable ou conseil habituel peut résoudre seul tous les enjeux juridiques et fiscaux que l'entreprise va rencontrer est souvent un pari risqué. La complexité et les modifications fréquentes dans les différents domaines fiscaux exigent de recourir à des conseils spécialisés. L'art est de sentir à temps qu'il faut interroger son partenaire habituel et ne pas hésiter à diversifier ses sources d'informations.

5. Distinguer les risques récurrents et les risques liés aux transactions moins fréquentes

Si les transactions habituelles sont souvent bien maîtrisées, il n'en va pas de même pour les transactions uniques ou ponctuelles qui exigent une prudence accrue. Un bon conseil préventif de la personne appropriée et compétente vaut de l'or quand on voit les dégâts d'un montage fiscal mis en place à la hâte sans bien évaluer toutes les facettes qu'il peut receler.

6. Ne pas se laisser déboussoler par la géographie des risques fiscaux : à chaque territoire, ses particularités et pièges

L'internationalisation des transactions implique de mesurer leur impact qui variera souvent de manière significative d'un pays à l'autre. Malgré les efforts d'harmonisation notamment en matière de TVA, l'environnement fiscal de chaque Etat (voire région ou zone locale spécifique) crée des obligations et risques fiscaux qui, s'ils ne sont pas pris correctement en compte, peuvent venir ruiner l'intérêt commercial d'une ou d'un flux de transactions.

7. Documenter avec soin et de manière contemporaine les justificatifs indispensables à sécuriser l'application du régime fiscal souhaité

La faiblesse la plus fréquente des contribuables en cas de contrôle fiscal est la moindre qualité (voire l'absence) de la documentation en temps réel des transactions et des prises de positions fiscales postulées par le contribuable. Pourtant, il est simple de s'en prévenir en intégrant dans le processus de l'entreprise un minimum de procédures et systématisation à cet égard.

8. Gérer la relation avec les autorités fiscales : « ruling » ou contentieux ?

Dans la majorité des situations, il est possible de sécuriser davantage les transactions parfois délicates à appréhender. Dès qu'on a pu identifier un risque de divergence d'interprétation dont l'impact pourrait être matériel, l'on doit s'interroger sur l'opportunité d'introduire une demande de décision anticipée en matière fiscale ou sur d'autres démarches appropriées vis-à-vis des autorités fiscales. Le coût d'un contentieux fiscal administratif, puis judiciaire peut être énorme sur le long terme, sans compter le stress important qu'il peut générer.

9. Dépasser l'approche du « pas vu, pas pris » et y substituer une approche d'optimisation bien pensée : profiter et adapter ses choix économiques en profitant des incitants fiscaux

Le véritable confort d'une stratégie fiscale est celui qui pose comme hypothèse que les inspecteurs disposent ou pourront disposer de l'ensemble des informations dont vous disposez. L'enjeu n'est alors plus de spéculer sur les aléas des contrôles potentiels, mais de pouvoir, en connaissance de cause, poser les choix qui sont cohérents et non simulés, dans la droite ligne du choix légal de la voie la moins imposée.

10. Avoir le bon état d'esprit face à l'impôt

Il s'agit d'écarter toute réaction purement émotionnelle (que certains s'acharnent à juger légitime, assimilant tout impôt à un hold-up) pour approcher le coût fiscal avec froideur, comme un simple élément de son prix de revient, donnée purement technique aussi inévitable que la loi de la pesanteur.

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 leur complexité.

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 menant des transactions diversifiées, qui est active sur le territoire de différents états ou régions.

