

# QUESTIONS GÉNÉRALES

## Les entreprises à l'heure de la communication fiscale



**Daniel GUTMANN**

Professeur à l'École de droit de la Sorbonne  
(Université Paris-1)  
Avocat associé, CMS Francis Lefebvre Avocats

La transposition de la directive sur la déclaration pays par pays publique (CbCR public) (V. § 3) est l'occasion d'attirer l'attention sur la banalisation de la transparence fiscale requise des grands groupes (V. § 5). Elle fait entrer les entreprises dans l'ère de la communication en matière de civisme fiscal (V. § 7). La communication ne se limite pas à la diffusion

obligatoire d'informations : elle peut impliquer une anticipation de la contrainte juridique (V. § 8) et suppose une véritable démarche stratégique, tant en interne qu'à l'égard des tiers (V. § 11). Cet article examine les bonnes pratiques pouvant être adoptées à cette fin (V. § 17) ainsi que celles effectivement mises en œuvre par les groupes (V. § 21).

### Introduction

1. Il y a près de dix ans, la revue *Tax Journal* publiait un intéressant sondage<sup>1</sup> selon lequel 86 % des responsables fiscaux des principales sociétés britanniques étaient convaincus d'entrer dans une nouvelle ère dans laquelle les sociétés doivent reconnaître que l'opinion publique est une partie prenante (« *stakeholder* ») devant être prise en considération dans leur stratégie fiscale. Cette conviction restait à l'époque largement théorique. Le même sondage faisait apparaître que 48 % des mêmes personnes interrogées pensaient que leurs pratiques fiscales pouvaient porter atteinte à la réputation de leur entreprise mais que 17 % seulement estimaient devoir modifier leur stratégie fiscale.

2. Vu avec le recul, ce sondage est particulièrement instructif à plusieurs égards. Il montre que les Britanniques ont toujours eu une longueur d'avance sur le reste du continent européen en ce qui concerne la réflexion sur les enjeux réputationnels de la stratégie fiscale d'entreprise. Il met en lumière le conflit qui peut exister entre la conscience théorique du problème et les conséquences pratiques que l'on peut en tirer... et surtout, il apparaît désormais très daté. Dix ans plus tard, l'extension à la matière fiscale de l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'émergence de critères d'évaluation sociaux, environnementaux et liés à la gouvernance (ESG) ont conduit à placer la question de l'éthique fiscale au cœur des réflexions de tous les grands groupes, britanniques ou non, et l'on peut valablement estimer que nous ne sommes encore qu'au début de l'histoire. Arrêtons cependant le curseur temporel à l'instant présent et observons quel est l'état du droit et des pratiques en la matière.

1 Affection *Tax Journal* survey, commenté par R. Millman et T. Duffy : *Tax Journal*, 19 juill. 2013, p. 10 et s.

### Transposition par ordonnance de la directive sur la déclaration pays par pays publique

3. Le Sénat a adopté le 13 décembre 2022 un texte fourré-tout « portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de l'économie, de la santé, du travail, des transports et de l'agriculture »<sup>2</sup>. Dans cet improbable mélange de dispositions intéressant l'épargne-retraite, le congé parental, les conditions de travail, les usages de la blockchain ou le droit des sociétés (entre autres), figure un article 7 autorisant le Gouvernement à transposer par ordonnance la directive (UE) 2021/2101 du 24 novembre 2021 relative à la déclaration pays par pays publique (DPPP ou D3P<sup>3</sup>), couramment appelée le « CbCR public »<sup>4</sup>.

En première analyse, on ne peut qu'être étonné de ce qu'un texte aussi important pour les entreprises entre dans notre droit positif par une porte aussi étroite. On sait en effet qu'en application des nouveaux textes, les entreprises autonomes ou sociétés mères européennes de groupes exerçant des activités dans plusieurs États et réalisant un chiffre d'affaires mondial consolidé supérieur à 750 millions d'euros pendant deux exercices consécutifs, ainsi que les filiales et succursales européennes de groupes non européens satisfaisant à certains critères de chiffre d'affaires appréciés à leur niveau et à celui de leur entité mère ultime, devront publier et déclarer sur leur site internet, dans un délai de douze mois à compter de la clôture de l'exercice, certaines informations économiques, comptables et fiscales relatives à leurs implantations étrangères. Il s'agit en particulier de leur chiffre d'affaires, du montant de leur résultat avant impôt, du montant de l'impôt sur les sociétés dû au cours de l'exercice, du montant acquitté et du montant des bénéfices dont la distribution n'a pas encore été décidée.

4. Le CbCR public voulu par les États membres de l'Union européenne constitue l'aboutissement d'années de réflexions et de débats (en Europe et dans le monde) sur le degré de transparence qu'il convient d'imposer aux entreprises en matière fiscale. La directive, adoptée il y a plus d'un an, laisse aux États membres une certaine marge de manœuvre dans la transposition, en particulier quant à l'opportunité d'offrir aux entreprises tenues à la déclaration une clause de sauvegarde<sup>5</sup>. Dans ces conditions, c'est à juste titre à notre sens que la Commission des finances du Sénat a émis l'avis que

2 Le projet de loi n° 140 (2022-2023) avait été déposé au Sénat le 23 novembre 2022. Le texte voté au Sénat a été transmis à l'Assemblée nationale pour examen en séance publique à compter du 24 janvier 2023. Dossier législatif du Sénat : <https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pj122-140.html>.

3 Dir. (UE) 2021/2101, 24 nov. 2021 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la communication, par certaines entreprises et succursales, d'informations relatives à l'impôt sur les revenus des sociétés : JOUE L 429/1, 1<sup>er</sup> déc. 2021 ; FI 1-2022, n° 9, § 18.

4 CbCR : de l'anglais « Country-by-Country Reporting ».

5 Dans le cas où la divulgation d'un ou plusieurs éléments d'information porterait gravement préjudice à la position commerciale des entreprises, les États membres peuvent autoriser ces dernières à en différer temporairement la déclaration, et à ne les communiquer au public que dans un délai maximal de cinq ans.

« le sujet du civisme fiscal des grandes entreprises constitue [...] un sujet majeur, dont il aurait été pertinent de saisir pleinement le Parlement »<sup>6</sup>.

### Banalisation de la transparence fiscale

5. Peut-être cette transposition en catimini de la directive sur le CbCR public n'est-elle pourtant que le reflet de la banalisation d'une mutation aussi récente que fondamentale de la fiscalité d'entreprise vers plus de transparence. Le CbCR public n'est pas nouveau. L'initiative inaugurale en la matière semble être la loi adoptée aux États-Unis le 15 juillet 2010 et prévoyant une transparence fiscale accrue des résultats des industries extractives<sup>7</sup>. Cette initiative a manifestement inspiré la directive européenne du 26 juin 2013<sup>8</sup> dont le chapitre 10 met à la charge des grandes entreprises actives dans les industries extractives ou l'exploitation des forêts primaires l'obligation d'établir un rapport annuel sur les « *paiements effectués au profit de Gouvernements* », étant précisé que les « *paiements* » en question incluent les impôts ou taxes perçus sur le revenu, la production ou les bénéfices des sociétés<sup>9</sup>. La directive 2013/36/UE concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement contient quant à elle des dispositions comparables pour les établissements de crédit et les institutions financières<sup>10</sup>.

6. C'est dire que la transparence imposée aux entreprises a déjà une histoire dont la directive sur le CbCR public ne signe d'ailleurs pas la fin. Rappelons à cet égard qu'en vertu de cette même directive, la Commission présentera, au plus tard le 22 juin 2027, au Parlement européen et au Conseil un rapport sur le respect des obligations de déclaration et leurs incidences. En tenant compte de la situation au niveau de l'OCDE, de la nécessité de veiller à ce qu'il y ait un niveau suffisant de transparence et de la nécessité de préserver et d'assurer un environnement concurrentiel pour les entreprises et les investissements privés, elle examinera et évaluera, en particulier, s'il serait opportun d'étendre à des sociétés de taille inférieure<sup>11</sup> l'obligation de déclaration d'informations relatives à l'impôt sur les revenus des sociétés et de prévoir l'inclusion d'éléments additionnels dans le contenu de la déclaration.

6 Sénat, Comm. fin., avis n° 179 (2022-2023), 6 déc. 2022, par H. Maurey.

7 « Dodd-Frank » Act.

8 Dir. 2013/34/UE, 26 juin 2013 relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises : JOUE 29 juin 2013, L 182/19.

9 Art. 41, 5, b) de la directive. Le chapitre 10 de la directive contient de nombreuses conditions d'application et certaines exceptions. La transposition de la directive par ordonnance a été autorisée par L. n° 2014-1662, 29 déc. 2014, art. 1<sup>er</sup> puis transposée par Ord. n° 2014-158, 20 févr. 2014.

10 En France, les obligations déclaratives sont prévues par la L n° 2013-672, 26 juill. 2013.

11 La clause de réexamen prévue par la directive sur le CbCR public vise les grandes entreprises et les grands groupes, tels qu'ils sont définis à l'article 3, § 4 et 7 de la directive 2013/34/UE. Il s'agit des entreprises ou des groupes qui, à la date de clôture du bilan, dépassent les limites chiffrées d'au moins deux des trois critères suivants : a) total du bilan : 20 M€ ; b) chiffre d'affaires net : 40 M€ ; c) nombre moyen de salariés au cours de l'exercice : 250.

## De la transparence à l'art de la communication

**7.** Il nous semble également qu'on aurait tort de réduire le CbCR public à un simple exercice de transparence au sens strict du terme. Avec le CbCR public, on n'attend pas seulement des entreprises qu'elles **ouvrent** leurs comptes au grand public ; on attend aussi d'elles qu'elles **rendent** des comptes, c'est-à-dire qu'elles expliquent, justifient, commentent, etc., bref, fassent œuvre de pédagogie. Ainsi, par exemple, le considérant 14 du préambule de la directive précise que les entités déclarantes pourront inclure dans leur déclaration des explications relatives aux éventuelles discordances qui pourraient être constatées entre l'impôt sur les bénéfices dû et l'impôt sur les bénéfices acquitté. Les entreprises pourront également omettre (si la clause de sauvegarde s'applique) certaines informations mais elles devront fournir « *une explication dûment motivée exposant les raisons qui motivent cette omission* »<sup>12</sup>. De là une nouvelle dimension du métier de fiscaliste international que nous avons déjà exposée avec Gauthier Blanluet<sup>13</sup> : celle qui consiste à communiquer, au sens que revêt ce verbe dans la société contemporaine. Communiquer, ce n'est pas seulement recourir à des « moyens de communication » pour diffuser une information dans l'espace public, c'est aussi et toujours davantage construire un discours en vue d'expliquer et de convaincre.

## La communication précède la contrainte

**8.** Dans cette perspective du passage de la transparence à la communication, un certain nombre d'entreprises ont bien compris qu'il est contre-productif d'attendre l'échéance de la contrainte. Pour n'en donner qu'un exemple, le « *Rapport de transparence fiscale 2021* » d'Axa (rédigé en anglais) fait état de la décision de ce groupe d'anticiper de deux ans la mise en œuvre obligatoire du CbCR public afin de respecter un engagement de transparence pris dans le premier rapport de transparence fiscale publié en 2019. L'intérêt de ce document ne tient pas seulement aux informations brutes qui y figurent ou à l'exercice d'anticipation auquel se livre Axa. Il est aussi d'illustrer, d'une part, que le groupe divulgue des informations sur un certain nombre de pays dont la directive n'exige pas la publicité, et d'autre part, d'agrémenter les informations données de commentaires expliquant le montant des impôts acquittés. Le faible niveau d'impôts supportés en France est ainsi expliqué par l'application du régime des plus-values sur cession de titres de participation et par le particularisme du régime des fonds d'investissement ; il s'explique dans d'autres États par le report en avant de pertes antérieures ; d'autres indications sont également données concernant l'application des normes IFRS en vue de déterminer le bénéfice consolidé dans certains pays sensibles, les spécificités des législations fiscales de certains États, etc. La colonne « *comments* » est donc essentielle pour que l'information donnée au public ne reste pas à l'état brut.

12 Dir. 2013/34/UE modifiée par la directive du 24 novembre 2021, art. 48 quater, § 6.

13 V. notre introduction au dossier « Fiscaliste international demain : quelles thématiques ? quels métiers ? » : FI 2-2021, n° 02.

**9.** Si l'on s'en tenait là, la pédagogie sur le CbCR serait encore très tributaire d'une approche technicienne de l'explication des données fiscales pays par pays. Mais le rapport d'Axa démontre aussi que l'on peut aller beaucoup plus loin et assumer ouvertement une politique à l'égard de l'implantation dans des États à fiscalité faible, dès l'instant qu'elle est économiquement justifiée. Dans la même veine, la déclaration de performance extra-financière 2022 d'Alstom justifie par des raisons économiques sa présence au Panama et aux Émirats arabes unis (p. 315). Certains groupes étrangers sont encore plus diserts, et l'on conseille à cet égard la lecture du rapport CbCR 2021 de Rio Tinto qui comporte de très nombreuses informations en comparaison de la plupart des rapports ayant le même objet. Dans cet ensemble, la Politique fiscale publiée en 2022 par TotalEnergies mérite d'être signalée. On y lit ainsi que « *la Compagnie s'engage à ne pas créer de filiales dans des pays considérés comme des paradis fiscaux et à procéder au rapatriement ou à la liquidation des filiales chaque fois que c'est possible* »<sup>14</sup>.

**10.** Au-delà de la communication portant sur le lieu de leurs implantations, certains groupes font également état de leur politique dans l'utilisation des incitations fiscales à l'investissement que certains pays accordent plutôt généreusement (cas par exemple de Sanofi, TotalEnergies ou Veolia) et insistent sur la connexion entre l'activité réellement exercée et le bénéfice des avantages fiscaux. Ils inscrivent donc la communication autour du CbCR dans une perspective de stratégie économique revendiquée comme telle et s'efforcent de démontrer qu'en toutes circonstances, ils respectent l'alignement entre le lieu où les impôts sont acquittés et le lieu où la valeur est créée (à supposer que ce lieu soit identifiable, ce qui est un autre sujet).

## L'obligation de transparence comme catalyseur d'une communication fiscale plus large

**11.** L'utilisation concrète du CbCR enseigne que l'existence d'une obligation légale peut servir de support à une démarche allant au-delà de ce qu'exige la loi. Le phénomène de catalyseur joué par le CbCR n'est cependant pas nouveau. Ainsi, depuis la loi n° 2018-898 du 3 octobre 2018 de lutte contre la fraude fiscale, on sait que dans le cadre de leur rapport annuel de gestion, certaines grandes entreprises<sup>15</sup> doivent publier une « déclaration de performance extra-financière » (DPEF) faisant état des effets de leur activité quant « à la lutte contre l'évasion

14 On note à cet égard que dans le rapport du Forum pour l'Investissement Responsable, « *Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? Rapport d'engagement -- Saison 3* » (2022), TotalEnergies est le seul groupe du CAC 40 à obtenir la note de 3 étoiles pour sa politique fiscale « *considérée comme complète car elle est intégrée à la responsabilité sociale de l'entreprise, approuvée par le conseil d'administration et la société publie un rapport annuel sur sa responsabilité fiscale détaillant les impôts payés pays par pays en incluant tous les pays de son périmètre* » (p. 42).

15 Il s'agit des entreprises cotées employant plus de 500 salariés et ayant un total de bilan supérieur à 20 M€ ou un chiffre d'affaires net dépassant 40 M€, l'ensemble de ces seuils étant apprécié de manière consolidée (C. com., art. L. 225-102-1, III al. 1<sup>e</sup>).

## 1.1 QUESTIONS GÉNÉRALES

fiscale »<sup>16</sup>, en sus de la lutte contre la corruption et le respect des droits de l'Homme. La formule légale ne veut pas dire grand-chose, prise à la lettre, mais certains groupes ont entrepris de la définir. Ainsi la DPEF 2022 d'Alstom explique-t-elle que le risque d'évasion fiscale réside en trois points : un risque financier, un risque commercial et un risque de réputation. C'est sur cette base que le groupe rédige son auto-diagnostic des efforts entrepris pour prévenir l'évasion fiscale. En vérité, chaque groupe semble se douter d'une définition propre, si bien qu'une pratique homogène est difficile à identifier.

**12.** Il n'en reste pas moins que l'objectif est clair : comme l'indiquait à l'Assemblée nationale l'auteur de l'amendement à l'origine de l'extension de la DPEF à la matière fiscale, la mesure permet « *de mieux intégrer le critère fiscal à la responsabilité sociale des entreprises, ce qui nous semble essentiel à tous* »<sup>17</sup>. Le message a été bien entendu. Ainsi, par exemple, le Document d'enregistrement universel 2020 publié par le Crédit Agricole fait un lien explicite entre l'obligation légale de publier une DPEF et une communication plus générale sur « *politique fiscale et lobbying responsable* », elle-même intégrée dans un chapitre consacré à « *la stratégie ESG : être un acteur engagé en faveur d'une transition climatique socialement responsable* ». On voit ainsi comment d'une obligation légale peut naître un discours officiel allant au-delà de ce qu'exige la loi sur le strict plan fiscal.

**13.** Encore ce constat ne vaut-il que si l'on restreint le champ d'observation à la seule loi française. Les groupes français disposant de filiales ou d'établissements au Royaume-Uni savent bien que ce qui est facultatif (ou du moins faiblement encadré) en France est obligatoire Outre-Manche. Ainsi, le « *Schedule 19* » de la loi de finances pour 2016 oblige les groupes britanniques ainsi que les sous-groupes britanniques de groupes étrangers à publier sur leur site internet leur « *stratégie fiscale* » (« *group tax strategy* »). Le non-respect de cette obligation est assorti de pénalités.

Cette stratégie fiscale est définie comme suit :

- (a) l'approche retenue par le groupe en matière de gestion du risque et de gouvernance au regard de la fiscalité britannique<sup>18</sup>,
- (b) l'attitude du groupe à l'égard de la planification fiscale (en tant qu'elle affecte l'impôt britannique),
- (c) le niveau de risque en relation avec la fiscalité britannique que le groupe est prêt à accepter, et
- (d) l'approche du groupe en matière de relations avec HMRC (l'administration fiscale britannique).

Le droit britannique offre également la faculté aux groupes d'inclure dans leur déclaration de stratégie fiscale toute autre information relative à leur fiscalité (qu'elle porte ou non sur la fiscalité britannique).

Si l'on postule que le droit étranger d'aujourd'hui est peut-être le droit français de demain, force est d'admettre que gouverner, c'est prévoir, et que c'est aussi communiquer.

16 Cf. FI 1-2019, n° 9, § 11, comm. N. Jacquot.

17 Formule du député Fabien Roussel (AN, déb. 19 sept. 2018).

18 Traduction sans doute maladroite de : « the approach of the group to risk management and governance arrangements in relation to UK taxation ».

### Morale d'aujourd'hui, droit de demain

**14.** Tous les observateurs de l'évolution du droit des affaires et de la pratique des entreprises au cours des dernières décennies savent bien que l'éthique des affaires a commencé à se développer bien avant que le droit ne prenne le relais. En matière de conditions de travail, de droit de l'environnement, de pratiques commerciales déloyales, de respect effectif des droits de l'homme ou encore de gouvernance d'entreprise, les entreprises ont commencé par se douter de codes de conduite privés avant que la loi n'intervienne ou ne se perfectionne.

**15.** On se situait alors dans le registre « moral », même si la frontière entre ce registre et le droit est toujours poreuse. On se souvient peut-être à cet égard de l'affaire *Kasky v. Nike* du 2 mai 2002 à l'occasion de laquelle la Cour suprême de l'État de Californie avait jugé que « *when a business enterprise, to promote and defend its sales and profits, makes factual representations about its own products or its own operations, it must speak truthfully* »<sup>19</sup>. Les juges californiens (approuvés en cela par la Cour suprême des États-Unis<sup>20</sup>) avaient alors considéré que le non-respect par la société Nike d'engagements pris unilatéralement en matière de respect de l'environnement et des droits humains pouvait être sanctionné au titre de la publicité mensongère ou de la concurrence déloyale<sup>21</sup>. Dira-t-on demain qu'une entreprise qui ne respecte pas ses affirmations publiques en matière fiscale trompe ses consommateurs et en supporte potentiellement les conséquences juridiques ? Nous n'en sommes pas là, mais ce précédent incite à la prudence : on veillera donc à ne pas annoncer des objectifs que l'on sait ne pas pouvoir respecter...

**16.** Quelle que soit la perméabilité de la frontière entre morale et droit en matière fiscale, une chose est sûre : il se produit en matière fiscale un mouvement analogue à celui qu'on a pu observer dans d'autres branches de la réglementation de l'activité des entreprises. En témoigne la prolifération des codes de conduite fiscaux publiés par les grands groupes français et étrangers afin de convaincre les « *stakeholders* » de leur adhésion à un certain nombre de principes fondamentaux (publications qui, soit dit en passant, ne sont pas exclusives de l'existence de codes purement internes déclinant sous forme d'exemples pratiques la mise en œuvre des grands principes et qui, eux, ne sont pas publiés). En témoigne encore le développement d'une littérature dont l'objet est d'évaluer les pratiques fiscales des entreprises sur la base de critères préalablement définis<sup>22</sup>. En témoigne enfin la naissance d'un

19 27 Cal.4th 939 (2002).

20 US Supreme Court, 26 juin 2003, *Kasky v. Nike, Inc.*, 539 U.S. 654 (2003).

21 Sur cette affaire, v. F.-G. Trébulle, Responsabilité sociale des entreprises et liberté d'expression : Rev. sociétés 2004, 261 et s.

22 V. par ex. Forum pour l'Investissement Responsable, Pratiques fiscales des entreprises : passer de la conformité à la responsabilité, Rapport d'engagement du CAC 40, 2019. Le même organisme a également publié un document intitulé « Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? Rapport d'engagement – Saison 3 » (2022) comportant d'importants développements en matière fiscale (p. 40 et s.) et faisant notamment le bilan de la mise en œuvre par les groupes du CAC 40 de chartes ou de politiques fiscales.

corpus de référence permettant aux entreprises de disposer de « bonnes pratiques » de gouvernance et de communication sur lesquelles elles peuvent s'aligner pour définir leur discours.

## L'émergence de « bonnes pratiques » en matière de gouvernance et de communication fiscales

**17.** Nous n'avons pas pour ambition de citer ici l'abondante littérature désormais consacrée aux bonnes pratiques dans notre domaine. Nous nous contenterons de noter l'importance effective croissante des « *Best Practices for Good Tax Governance* » publiées conjointement par la *B Team*<sup>23</sup>, le *Tax Executives Council* du *Conference Board*<sup>24</sup> et le *European Business Tax Forum*<sup>25</sup>. Dans la même veine, un groupe d'investisseurs collaborant sous l'étiquette « *Principles for Responsible Investment* » a publié un « *Investor Guide* » comportant des méthodes d'évaluation des entreprises sur la base de leur transparence fiscale<sup>26</sup>. Enfin, le *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) a publié la norme GRI 207 : Fiscalité (2019).

**18.** Les recommandations de ces différents organismes concordent largement. En synthèse, on peut tout d'abord observer qu'au-delà des éléments relatifs à l'exploitation du CbCR ou à l'explication des principes généraux de l'élaboration de la politique de prix de transfert du groupe, **le point-clé de toute communication externe en matière fiscale a trait à la gouvernance interne**. La « bonne pratique » par excellence consiste à s'assurer que les décisions fiscales les plus importantes sont prises (ou à tout le moins connues et comprises) au plus haut niveau possible, c'est-à-dire dans l'idéal au niveau du conseil d'administration et/ou du comité d'audit. Il est par ailleurs toujours recommandé d'identifier avec précision les acteurs de la chaîne décisionnelle en matière fiscale et de prévoir un *reporting* tout au long de cette chaîne afin d'éviter la perte en ligne d'informations clés concernant les risques fiscaux supportés par le groupe dans son ensemble. Enfin, il est aussi recommandé que les acteurs de la décision fiscale soient associés aux décisions d'affaires prises dans le cadre de l'activité opérationnelle de l'entreprise.

<sup>23</sup> On note ici que dans son document d'enregistrement universel 2021 (§ 5.8.2.), TotalEnergies affirme : *En cohérence avec son ambition de favoriser un environnement fiscal responsable et d'encourager les meilleures pratiques, la Compagnie soutient publiquement les Principes de Fiscalité Responsable de la B Team, organisation à but non lucratif regroupant des dirigeants d'entreprises et des membres de la société civile, promouvant un développement économique et social durable* ».

<sup>24</sup> Le site internet du *Conference Board* indique : « *this Council brings together heads of tax and/or senior finance executives responsible for tax in multinational companies. Its agenda focuses on how tax issues will affect corporations in the future and how executives can best prepare to meet the challenges of changing tax law* ».

<sup>25</sup> Le site internet de cette institution indique : « *the EBTF is the leading body of European business dedicated to raising the standards of the public tax debate. The EBTF was formed in 2017 with the view to develop a long-term and high value strategy on European business engaging in the public debate around the tax position, tax behavior and tax contribution to the society by large business. Member companies are based in the EU, EFTA and UK and share a common belief in responsible tax practices and tax transparency* ».

<sup>26</sup> *PRI, Evaluating and engaging on corporate tax transparency : an investor guide*. Le document n'est pas daté mais procède à l'analyse des publications fiscales de 50 multinationales tels qu'elles étaient disponibles au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

**19.** Dans certains documents, une attention particulière est accordée à l'**objectivation des relations avec les parties prenantes que sont les autorités fiscales bien sûr, mais aussi les organisations non gouvernementales de toute nature**. La contribution des entreprises au débat public sur une base transparente est fortement valorisée dès l'instant qu'elle s'inscrit dans un objectif d'intérêt général. Quant aux relations avec les partenaires économiques ou les clients du groupe, elles sont là aussi placées sous le sceau d'un certain contrôle éthique. Toutes les entreprises sont ainsi fortement sensibilisées à l'impact réputationnel que pourrait produire la révélation d'une collaboration durable avec des partenaires en délicatesse avec leurs obligations fiscales, et certaines entreprises (notamment dans le secteur bancaire) sont vivement incitées à ne pas se livrer à des pratiques d'incitation de leurs clients à l'optimisation fiscale agressive.

**20.** On peut enfin noter l'**importance d'une actualisation continue des différentes composantes de la politique fiscale**.

## Diversité des pratiques observées

**21.** La mise en œuvre de ces recommandations se retrouve à des degrés variables dans les codes de conduite ou les engagements fiscaux effectivement publiés par certains groupes.

**22.** Dans un grand nombre de cas, la **stratégie fiscale** divulguée au public se réduit à des énoncés fort généraux : alignement de la géographie du résultat fiscal sur celle de la création de valeur ; adhésion aux principes OCDE en matière de prix de transfert ; recherche d'une interprétation de bonne foi des lois et réglementations fiscales locales ; recherche modérée d'une optimisation fiscale en ligne avec les objectifs poursuivis par le législateur ; description sommaire de la fonction fiscale et du processus de décision.

Toutefois, certains groupes vont plus loin et donnent d'intéressantes informations.

En matière de relations avec les administrations fiscales, on pourra faire état d'accords de prix de transfert bilatéraux ou multilatéraux encadrant l'activité du groupe (cas d'Airbus par exemple). On pourra aussi rappeler la conclusion par le groupe ou certaines de ses entités d'un partenariat fiscal avec l'État français (cas de Safran ou de TotalEnergies par exemple).

**23.** En matière de **gouvernance fiscale**, l'implication du conseil d'administration semble variable selon les groupes. Le document de politique fiscale publié en 2020 par Engie indique que la politique fiscale est approuvée par le conseil d'administration. Le même document publié en 2018 par le groupe Bouygues indique que « *cette politique fiscale est définie au niveau de Bouygues SA et a été portée à la connaissance du conseil d'administration du Groupe* ». Dans le groupe Sanofi, le directeur fiscal, avec le directeur financier de l'entreprise, présente annuellement ses activités au comité d'audit qui rend compte de ses travaux au conseil d'administration. Dans le groupe Danone, la fonction fiscalité est supervisée par le vice-président fiscalité qui rend compte une fois par an au

comité d'audit des principaux événements de l'année et de la politique fiscale de l'entreprise<sup>27</sup>. Chez Safran, le document de politique fiscale 2022 précise que la fonction fiscale est dirigée par le directeur fiscal groupe sous la responsabilité du directeur financier<sup>28</sup>. Ce dernier, membre du comité exécutif de Safran SA, est rattaché directement au directeur général. On ne multipliera pas les exemples ; on aura compris qu'il existe en matière de gouvernance une palette assez subtile d'attribution des responsabilités et de définition des processus internes.

**24.** Le même constat de diversité de pratiques peut être dressé en matière d'**identification des risques fiscaux**, ce qui est cohérent avec les différents modes d'organisation des groupes. *L'Airbus Tax Strategy 2022*, après avoir rappelé le rattachement organique de la fonction fiscale à la fonction financière, explique qu'une équipe dédiée de professionnels nommée « *Tax and Customs Centre of Competence* » est en lien constant avec les équipes opérationnelles des différentes divisions pour gérer les risques et les opportunités. Des coordinateurs nationaux sont chargés de maintenir la cohérence de la politique fiscale à l'intérieur du groupe. Une coopération avec la fonction éthique et compliance est mise en place afin que les processus internes du groupe respectent les valeurs fondamentales de celui-ci, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à l'audit des pratiques fiscales des clients ou des fournisseurs. Chez Alstom, la DPEF 2022 indique qu'une revue mensuelle des risques est effectuée entre équipes centrales et locales et que c'est l'équipe d'audit interne qui surveille et teste les contrôles fiscaux et en rend compte au comité d'audit. Chez Safran, la gestion du risque fiscal ne semble pas obéir à des règles spécifiques mais s'intègre dans une politique de management global des risques dont les principes sont cohérents avec les recommandations de l'AMF, des dispositions du code AFEP-MEDEF et des standards professionnels. Ainsi, les processus fiscaux gérés par la direction fiscale sont revus tous les ans par la direction risques et assurance dans le cadre de cette politique de management global des risques.

27 Danone, document d'enregistrement universel 2021, p. 153.

28 On note d'ailleurs que la gouvernance fiscale peut être évolutive : chez Safran, le document de politique fiscale de 2021 énonçait que le directeur fiscal groupe était placé sous la responsabilité ultime du directeur général adjoint du groupe.

### Observations conclusives

**25.** L'évolution des pratiques depuis dix ans est considérable et démontre que les grands groupes ont désormais saisi l'impératif de communication qui s'impose à eux en matière de stratégie et de gouvernance fiscales. Pour autant, l'état du droit et des pratiques ne nous semble nullement stabilisé. L'obligation de publier les détails de la stratégie fiscale n'existe pas encore dans de nombreux États dont la France. Le CbCR public sera mis en œuvre à brève échéance mais le contenu des informations devant être divulguées est promis à une évolution. Au surplus, la Commission européenne a annoncé dès 2021 réfléchir à l'idée d'obliger les groupes à publier, en sus de la déclaration CbCR, leur taux effectif d'imposition en appliquant la méthodologie applicable pour les besoins du Pilier 2<sup>29</sup>.

**26.** Quant au périmètre des entreprises concernées par toutes ces obligations, il a vraisemblablement vocation à s'élargir. Les PME qui sont aujourd'hui hors champ y entreront sans doute demain, sans préjudice de l'intérêt qui existe dès maintenant pour elles d'anticiper le mouvement dans le cadre d'une communication institutionnelle bien orchestrée. Ce mouvement est déjà entamé. En témoigne la publication au Journal officiel de l'Union européenne le 16 décembre 2022 de la directive ayant pour objet de modifier les textes antérieurs en ce qui concerne la publication d'informations en matière de « durabilité » (le nouveau nom donné aux informations « non financières ») par les entreprises<sup>30</sup>. Le texte élargit par étapes la liste des informations extra-financières devant être publiés par les groupes de sociétés ainsi que le périmètre des entités soumises à ces obligations.

Rendez-vous dans quelques années pour un nouveau point d'étape !

**D. GUTMANN**

29 Comm. UE, communication au Parlement européen et au Conseil, Fiscalité des entreprises pour le XXI<sup>e</sup> siècle, 18 mai 2021, COM (2021) 251 final : FI 3-2021, n° 2, § 16, comm. E. Raingeard de la Blétière, spé. § 23.

30 Dir. (UE) 2022/2464, 14 déc. 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises : JOUE L 322, 16 déc. 2022, p. 15-80.