

UTOPIES®

NOTE DE POSITION
#3 // novembre 2014

LA RESPONSABILITÉ FISCALE, NOUVELLE FRONTIÈRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ?



INTRODUCTION

S'il est un domaine traditionnellement opaque dans les stratégies d'entreprises, c'est bien la stratégie fiscale. Mais les temps changent:

- d'abord, des campagnes sont menées depuis une dizaine d'années par des ONG principalement britanniques (voir notamment Tax Justice Network, Save the Children, Christian Aid, Action Aid ou Publish What You Pay) qui ont attiré l'attention sur les impacts ravageurs de l'évasion fiscale sur les économies en développement¹;
- ensuite, les médias aussi mettent en lumière les écarts entre les impôts théoriquement dûs par les entreprises, notamment multinationales, et les sommes effectivement versées (voir par exemple le documentaire «Evasion fiscale : le holp-up du siècle» diffusé sur Arte en 2012, ou encore l'excellent The Tax Gap animé par The Guardian depuis 2009², qui propose une base de données en ligne sur l'écart entre ce que les 100 premières entreprises anglaises devraient payer en impôts et ce qu'elles payent effectivement);
- à cela s'ajoute le fait que les gouvernements, sous l'effet de la crise, cherchent tous à élargir leur base de recettes afin de réduire leur déficit et deviennent depuis quelques années plus sévères sur l'évasion fiscale, y compris dans les pays émergents;
- en parallèle, les efforts pour lutter contre la corruption, le terrorisme et le crime organisé attirent l'attention sur le rôle et l'implication de certaines entreprises multinationales dans les paradis fiscaux, avec des demandes fortes pour plus de transparence sur ce domaine;
- un autre facteur est l'utilisation croissante par les Etats d'instruments de fiscalité verte, comme la taxe carbone, qui génèrent des discussions plus larges sur la contribution fiscale des entreprises au développement durable des pays dans lesquels elles sont implantées;
- enfin, des agences de notation extra-financière, comme récemment Robeco-SAM pour l'indice Dow Jones Sustainability Index, ont choisi d'ajouter un critère relatif à la «stratégie fiscale» dans l'évaluation de la politique RSE des entreprises.

Autrement dit : pour toute une série de raisons, ces questions de fiscalité «responsable» sont de manière croissante sous le feu des projecteurs. Le résultat est que les entreprises sont poussées à une plus grande transparence sur ce sujet - qui sort peu à peu des débats techniques d'experts pour apparaître comme un thème central de la responsabilité économique et sociétale des entreprises. Certaines s'y opposent avec fermeté, arguant du fait que la transparence a des limites et que l'optimisation fiscale est non seulement légale mais qu'elle est aussi une responsabilité à l'égard des actionnaires, pour maximiser/préserver leur capacité à rémunérer leur confiance... Mais d'Unilever à Azko Nobel, en passant par de nombreuses entreprises dans les industries extractives (pétrole, gaz et mines - où l'initiative EITI a stimulé et organisé depuis plusieurs années la transparence sur ces questions), d'autres jouent le jeu et intègrent désormais à leurs rapports de développement durable des sections entières consacrées à leur politique fiscale, quand elles ne ter pour combler les dettes suite à la crise» publient pas carrément un rapport dédié à leur contribution Eric Robert, Conseiller fiscal, OCDE

fiscale - laquelle étant explicitement présentée comme faisant partie intégrante de leur engagement sociétal.

Quels sont les enjeux ? Comment fonder une stratégie sur le sujet ? Et comment aborder ces questions aussi techniques que délicates dans les rapports de développement durable ou dans les rapports intégrés des entreprises ? C'est l'objectif de cette note que de poser quelques repères, et de montrer à l'aide des meilleures pratiques internationales comment cette question peut aujourd'hui être traitée par les entreprises. Certes, l'optimisation fiscale est légale, et elle peut même avoir un impact positif sur la valeur de l'entreprise. Mais en parallèle, une stratégie fiscale trop «offensive» peut engendrer des risques à moyen- et long-terme, pour les relations que l'entreprise entretient avec les gouvernements des pays dans lesquels elle mène ses activités comme pour sa réputation, ce qui peut nuire à sa valeur. D'aucuns argueront que les pays récoltent ce qu'ils ont semé, puisque c'est la concurrence entre les territoires pour attirer les entreprises qui a ouvert la voie, historiquement, à des différences importantes de fiscalité et à de multiples possibilités d'optimisation fiscale pour les entreprises. Dans tous les cas, cette époque semble avoir vécu et un retournement significatif est en cours : comme le montrent les travaux récents de l'OCDE pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS - Base Erosion and Profit Shifting, OCDE 2013) et l'accord sur l'échange automatique des données et contre l'évasion fiscale signé dans le cadre du G20 en octobre 2014, on est passé d'une vision de la fiscalité internationale visant à favoriser le commerce international, en limitant les risques de double imposition, à une vision de la fiscalité qui doit principalement garantir à chaque Etat qu'il pourra taxer sa «juste part» du profit des multinationales présentes sur son territoire. De nombreux exemples récents suggèrent même qu'il ne s'agit plus seulement pour les entreprises, désormais, de rester dans les limites posées par les règles fiscales, mais bien d'avoir un comportement «citoyen» et d'apporter leur juste contribution aux pays dans lesquels leur activité se développe. Dans cette vision émergente, l'impôt n'est plus considéré comme un coût à éviter mais comme un «juste retour» aux pays et communautés qui ont permis l'enrichissement de l'entreprise ; et la fiscalité n'est plus un sujet technique et complexe réservé aux spécialistes, mais un enjeu stratégique impactant directement l'image de l'entreprise et pour lequel les décisions doivent, de manière croissante, se prendre au plus haut niveau, en accord avec les principes d'action et les valeurs de l'entreprise.

«Le programme BEPS de l'OCDE vient d'une prise de conscience, de la part des pays du G20, que l'optimisation fiscale (analysée à partir des taux effectifs d'imposition, des flux passant par les paradis fiscaux, etc.) deve-nait trop importante. Elle pose un problème aux recettes budgétaires des Etats, mais aussi au civisme demandé en confrepartie aux citoyens, qui ont vu leurs impôts augmen-

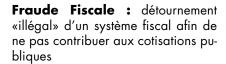
1. LE CONTEXTE ET LES TEXTES DE RÉFÉRENCE

Historiquement abordées sous le seul angle de la gestion financière, de la réduction des coûts et de la prévention des risques, les stratégies fiscales des entreprises sont la plupart du temps orientées vers l'optimisation, qui consiste à éviter de payer des impôts autant que l'entreprise peut le faire sans se mettre dans l'illégalité. Ceci, même si du fait du jeu entre les législations nationales les limites de la légalité en deviennent parfois floues et sujettes à controverse - a fortiori dans un contexte de mondialisation où les systèmes fiscaux restent largement gouvernés par les Etats qui ont échoué jusqu'à présent à s'entendre sur une approche commune pour les entreprises multinationales. Lorsqu'elles sont très offensives, ces stratégies exposent l'entreprise à toute une série de risques, allant de l'atteinte à la réputation à la possibilité d'amendes, de pénalités ou de redressement fiscal, en passant par la perte de confiance d'un certain nombre de parties prenantes (dont les gouvernements ou les administrations fiscales, les investisseurs et la société civile).

Même si la fiscalité est une discipline complexe et technique parfois difficilement accessible aux non-experts, elle est de manière croissante et pour les raisons évoquées plus haut reconnue comme un enjeu majeur en matière d'éthique des affaires et de responsabilité économique ou sociale, tout autant que les questions de juste rémunération des fournisseurs ou des salariés. En Angleterre, une étude menée il y a quelques années par Accountancy Age montrait que près de 60% des directeurs financiers reconnaissaient que la fiscalité portait un enjeu éthique. La difficulté, pour eux, est de définir ce que serait une contribution fiscale juste et responsable de leur entreprise à la société ou à l'économie dans laquelle elle est implantée. Dans un contexte où la simple approche technique ne suffit pas à se prémunir des risques de réputation, il ne s'agit plus tant de savoir ce qui est légal ou illégal en matière fiscale mais davantage de situer la frontière distinguant les pratiques responsables des autres, et d'apprécier les risques encourus.

FRONTIÈRE LÉGAL/ILLÉGAL





Evasion fiscale: utilisation, par des moyens techniquement légaux, de failles du système fiscal afin de réduire le montant de l'imposition là où l'administration a généralement prévu que nul ne puisse se soustraire à l'impôt (le plus souvent en déplaçant tout ou partie d'un patrimoine ou d'une activité vers un autre pays, plus avantageux fiscalement)

Optimisation Fiscale: moyens légaux utilisés par les entreprises pour réduire leur charge fiscale, sans volonté de se soustraire à l'impôt

A leur décharge, le sujet est aussi nouveau que difficile, et les standards ou lignes directrices en la matière ne sont pas vraiment disponibles. Au point qu'un certain nombre de textes de références en matière de RSE ne mentionnent même pas le sujet :

1. L'article 225 et son décret d'application n'abordent pas la question de la fiscalité de façon directe. Il est certes stipulé que le rapport de gestion de l'entreprise doit exposer «les actions menées et les orientations prises par la société et, le cas échéant, par ses filiales ou par les sociétés qu'elle contrôle pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable» : on peut considérer qu'une pratique fiscale transparente et responsable fait partie des «engagements sociétaux en faveur du développement durable».

Source : Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, publié au JORF du 26 avril 2012

2. Dans la GRI G4, le premier des indicateurs économiques, «G4-EC1 : valeur économique directe créée et distribuée», mentionne clairement, comme élément de la valeur économique distribuée, les «versements à l'Etat (par pays)». Sur un sujet connexe, l'indicateur «G4 - EC4 : aides publiques reçues» fait aussi référence au montant total des aides publiques reçues, là encore par pays.

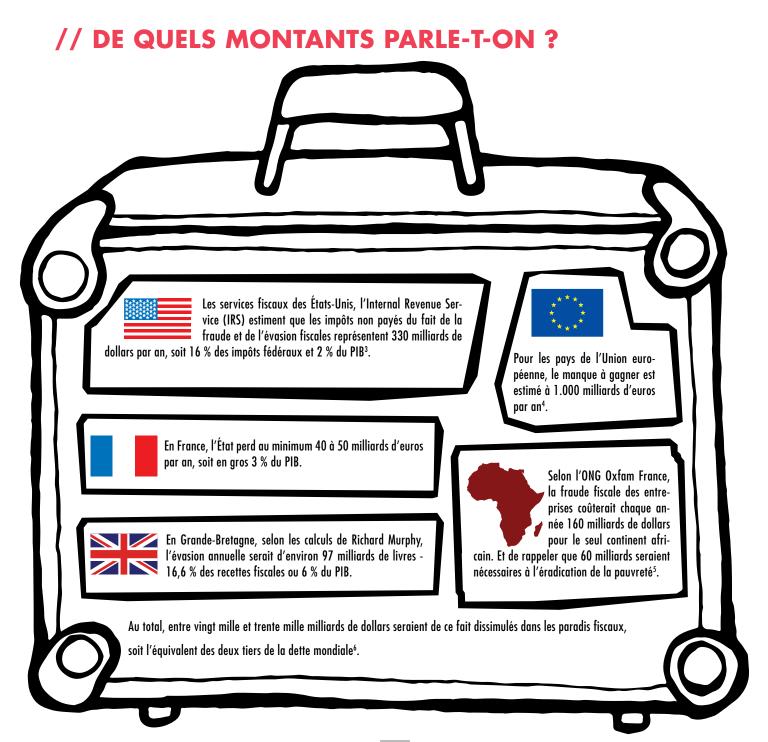
Source : GRI, Lignes directrices pour le reporting développement durable, Partie 1 : Principes de reporting et éléments d'information, 2013

3. Dans l'IRC, un des «concepts fondamentaux» définis par le cadre de référence international publié en décembre 2013 est «la création de valeur pour l'organisation et pour les autres», à savoir «ses parties prenantes et la société toute entière». Mais la question de la transparence fiscale n'est pas citée en tant que telle.

Source: IIRC, The international <IR> frameword, 2013

4. Enfin, **l'15O 26000** présente la RSE à partir de 7 «questions centrales» et 36 «domaines d'actions». La responsabilité fiscale ne figure pas parmi ces thèmes, cependant, dans la question centrale «Communautés et développement local» / «domaine d'action 5 : création de richesses et de revenus», il est écrit : «il convient que l'organisation [...] assume ses responsabilités en matière de taxes et fournisse aux autorités les informations nécessaires leur permettant de déterminer les taxes dues». Ici aussi, tout dépend de l'interprétation : l'optimisation fiscale, non illégale, n'est pas stricto sensu incompatible avec cette définition.

Source: norme NF ISO 26 000, Afnor



2. L'INTÉRÊT POUR LES ENTREPRISES D'UNE STRATÉGIE FISCALE RESPONSABLE

Malgré la difficulté et l'absence de lignes directrices claires, l'intérêt pour l'entreprise de re-considérer le sujet de sa stratégie fiscale est réel :

D'abord, cela permet de prévenir un risque que l'on pourrait désormais qualifier de «réputation fiscale»: il y a dix ans, le gestionnaire d'actifs Henderson Global Investors s'était saisi du sujet dans un rapport intitulé «Tax, Risk and corporate governance» (2005) où il interrogeait les 350 premières entreprises britanniques sur leur politique dans ce domaine, après avoir établi que «les arrangements qui permettent aux entreprises de minimiser le montant des impôts payés à court terme peuvent être préjudiciables à plus long terme en affectant leurs relations avec les administrations fiscales des pays où elles mènent leur activités, en générant des amendes ou des coûts juridiques additionnels pour régler des contentieux complexes, ou encore en ternissant la réputation de l'entreprise dans la société civile.» D'ailleurs, la même année, 97% des entreprises interrogées par PWC disaient être inquiètes d'une couverture médiatique défavorable sur leur politique fiscale⁷.

La période récente leur donne raison sur l'émergence d'un risque de «réputation fiscale». Souvenons-nous comment plus récemment, en 2011, Total avait dérouté l'opinion et attiré les critiques en affichant le plus fort bénéfice du CAC40 sans être imposable à l'impôt sur les sociétés (IS) en France. Autre exemple encore plus frappant : fin 2012, Starbucks a dû renoncer à certains mécanismes d'exemptions fiscales dont le groupe bénéficiait en Grande-Bretagne et s'engager à payer 20 millions de livres sterling au titre de l'impôt sur les sociétés à l'administration britannique, alors même que l'entreprise n'était pas bénéficiaire : cette décision économiquement étonnante faisait suite à une mise en cause publique de l'enseigne de cafés par les députés du Parlement anglais. Il faut dire que

«Il n'est pas réaliste d'attendre d'une entreprise qu'elle paye volontairement plus d'impôts juste pour se racheter une image, comme l'a fait Starbucks. D'une certaine façon c'est même contre-productif : cela ne change pas le problème de fond, cela n'encourage pas les autres à se comporter de manière plus responsable, et cela nuirait même au sujet en le transformant en exercice de RP. Mais la voie alternative est bien plus difficile : elle consiste à engager un dialogue avec les gouvernements et la société civile pour définir les règles optimales, tout en évitant que les pays ne s'engagent dans une concurrence pour attirer les entreprises qui ne serait au bout du compte profitable à personne. Naturellement, demander à une entreprise d'utiliser son influence pour cela c'est un peu comme demander à une dinde de voter pour les traditions du dîner de réveillon à Noël. Cela étant, la seule autre voie possible est pire - car l'érosion de la base d'imposition génère toutes sortes de problèmes qui affectent l'entreprise bien plus encore.»

Karina Litvack, Membre de panels de parties prenantes (SAP, Lafarge, ATNI), ancienne Directrice, F&C Asset Management parce que Starbucks ne payait pas d'impôt sur les sociétés au Royaume-Uni, où se trouvent la moitié de ses boutiques, une véritable hostilité s'est développée à l'égard de la marque entraînant pour la première fois une baisse de ses ventes dans le pays (de 4% sur un an), après seize années de croissance forte. Le groupe, pressé par l'opinion publique, en est donc venu à faire le choix de payer un impôt légalement «non dû» (et à rapatrier son siège social européen en Angleterre) pour améliorer son image et sa réputation⁸. Dans le même esprit, un nombre croissant de groupes multinationaux ont vu récemment leur nom apparaître dans la presse à la rubrique fiscalité. Via les réseaux sociaux, l'impact d'un petit groupe de consommateurs motivés peut être significatif pour la marque - de sorte que le risque n'est plus seulement fiscal mais il se place désormais sur le terrain de l'image, et se mesure en termes d'impact sur le chiffre d'affaires.

Double signe de l'évolution des mentalités et de cette nouvelle approche «ouverte» de la fiscalité internationale : un récent communiqué de presse, publié en juin 2014 par la Commission européenne, a annoncé une enquête approfondie portant sur trois avantages fiscaux accordés par l'Irlande à Apple, par les Pays-Bas à Starbucks, et par le Luxembourg à Fiat, cependant que Joaquín Almunia, Commissaire européen à la concurrence, y précisait que «les multinationales doivent payer leur juste part d'impôt» ; et de son côté, l'OCDE mène des travaux ambitieux contre l'érosion de la base d'imposition, sans cacher que ceux-ci visent notamment les multinationales de l'économie numérique (Google, Amazon, Facebook, Itunes...), auxquelles il est désormais demandé de déclarer aux administrations fiscales le chiffre d'affaires, le bénéfice, le personnel et l'impôt payé dans chaque pays – comme le font depuis des années les entreprises des industries extractives (pétrole, gaz, mines).

> Ensuite, cette stratégie responsable vise aussi à prévenir le risque financier, qui est multiple.

Il peut d'abord prendre la forme d'amendes ou de pénalités très lourdes, dans le cas de possibles contentieux portant sur des montants importants avec l'une ou l'autre des administrations fiscales des pays où l'entreprise opère. C'est là où, souvent, le risque financier rejoint le risque de réputation, car l'enjeu pour les entreprises est de rendre compatible leur besoin de minimiser leurs impôts à court terme avec celui d'entretenir des bonnes relations avec les gouvernements à moyen et long termes. Ainsi, Amazon se voit réclamer par le fisc français environ 200 millions d'euros, en arriérés d'impôts et en pénalités pour les années 2006 à 2010. Ce chiffre est indiqué par la société elle-même dans un document financier destiné aux autorités boursières américaines¹¹. Selon les estimations des médias, en 2011, le site de vente en ligne n'aurait payé en France que 3,3 millions d'euros d'impôts sur les bénéfices alors que si l'on se réfère à son activité réelle, il aurait dû payer 10 à 30 millions d'euros. La raison : ses activités commerciales françaises seraient pilotées depuis son

siège européen du Luxembourg, un pays où la fiscalité est plus légère que celle pratiquée en France ce qui permettrait de rapatrier les revenus réalisés dans l'Hexagone vers le Luxembourg. C'est aussi ce qui est reproché à Google, accusé de faire converger ses revenus vers l'Irlande, plutôt que vers le Luxembourg : le fisc français lui réclamerait une somme totale de 1,7 milliard d'euros, pénalités et amendes incluses¹¹.

Un autre exemple récent, non encore tranché, est celui d'Apple, seconde plus grosse capitalisation boursière de la planète. En 2013, aux Etats-Unis, des parlementaires ont auditionné Tim Cook, le PDG de la multinationale, à laquelle ils reprochaient d'avoir échappé à des dizaines de milliards de dollars d'impôts grâce à d'ingénieux montages financiers, au détriment de Washington et des Etats où elle est implantée¹³. Même son de cloche en France, où si le géant de l'économie du numérique était imposé comme n'importe quelle PME, il aurait dû s'acquitter de 317,5 millions d'euros d'impôt sur les sociétés en 2011. Alors qu'il n'en aurait payé que 6,7 millions, grâce à deux filiales en Irlande dont l'une est domiciliée fiscalement aux Caraïbes. Selon les dernières informations sur le sujet, la Commission européenne pourrait infliger à la marque à la pomme une sanction de plusieurs milliards d'euros pour avoir bénéficié d'aides publiques illicites en Irlande entre 1991 et 2007¹⁴.

Mais ces mésaventures ne sont pas réservées aux géants du numérique : ainsi, selon le quotidien La Republicca, le géant du luxe Prada aurait signé un accord avec le fisc italien au terme de cinq années de négociation, afin d'éteindre toute contestation fiscale portant sur les dix dernières années, moyennant un versement de 400 millions d'euros et le rapatriement des holdings de contrôle du groupe, du Luxembourg et des Pays-Bas vers l'Italie¹⁵. Et, bien que cela soit moins directement lié à ses propres pratiques fiscales, la banque Crédit suisse a accepté de payer une amende sans précédent de 2,6 milliards de dollars aux autorités américaines pour avoir, pendant deux décennies, activement aidé ses clients à mentir aux services fiscaux américains en cachant des avoirs et des revenus dans des comptes en banques illégaux et non déclarés.

A terme, les entreprises soupçonnées d'évasion fiscale pourraient bien se voir appliquer une double peine. Car le risque financier est aussi celui d'avoir des relations tendues avec les administrations fiscales et, de manière croissante, celui de se voir refuser l'accès aux marchés publics... Ainsi, en Angleterre, une loi de 2013 établit que toute société reconnue coupable d'évasion fiscale ne peut plus se présenter sur des

appels d'offres pour des marchés publics : les entreprises qui souhaitent vendre leurs produits ou leurs services à l'administration doivent donc montrer patte blanche non seulement vis-à-vis de leur passé, mais elles devront aussi continuer à faire preuve de bonne volonté dans le futur puisque les règles permettent aux ministères d'inclure une clause pour résilier un contrat si un fournisseur viole par la suite les nouvelles obligations de conformité fiscale.

> Enfin, à plus long terme, cette stratégie responsable est aussi une façon pour l'entreprise de servir son intérêt bien compris- en contribuant à pérenniser la stabilité des marchés dont elle a besoin pour assurer son développement, en particulier dans les pays émergents. En effet, une entreprise qui profiterait d'un marché donné sans y apporter en contrepartie un juste retour ou une juste contribution en fragilise l'environnement économique, qui profite à tous... donc à elle-même ! Ceci est particulièrement frappant dans certains pays en développement, où les politiques fiscales réussissent sans surprise à attirer les investissements étrangers à coup d'incitations avantageuses, mais échouent par contrecoup à générer les revenus qui permettraient d'assurer le développement à long-terme de l'économie et sa stabilité - un enjeu souvent dénoncé par les ONG de développement. A l'inverse, une contribution fiscale équitable représente un investissement dans l'infrastructure qui fournit et préserve un environnement législatif, culturel et économique stable - lequel est essentiel pour qu'une entreprise puisse prospérer dans la durée. Un exemple souvent donné aujourd'hui est celui de la Grèce, où les armateurs, les banquiers et l'Eglise - pourtant premier propriétaire foncier du pays - ne paient pas d'impôt : y on estime l'évasion fiscale à quelque 45 milliards d'euros, soit près de 20 % du PIB national. Si le pays récupérait la moitié de cette somme «la Grèce n'aurait plus de problème», estime Nikkos Lekkas, de la brigade fiscale grecque¹⁶.

Autrement dit, comme le concluait déjà l'étude Henderson Global Investors en 2005, il est «de plus en plus attendu des entreprises qu'elles apportent la preuve aux autorités mais aussi à la société toute entière qu'elles sont en règle avec les lois fiscales» et qu'elles contribuent positivement, par les impôts acquittés, au développement des pays qui les accueillent et au maintien d'un environnement économique stable, avec des services publics de qualité (santé, éducation, sécurité, transport...) qui profitent à tous.

// EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS SOUTENUS DANS QUELQUES PAYS PAR 1M€ D'IMPÔTS & TAXES VERSÉS

Angleto	erre 23		Allemagne	18	Russie	82
* : Austral	ie 22		France	15	USA	14
Brésil	72	•	Inde	238		
* Chine	155	*	Mexique	79		

Emplois en équivalent temps plein, stables et durables soutenus par les dépenses de fonctionnement des administrations publiques (Etat, Collectivités, organismes divers et administrations de Sécurité Sociale), hors investissements publics et prestations sociales (emplois financés à 100% sans emprunt ni déficit public). Emplois «directs» (correspondant à des emplois publics et para-publics) + emplois «indirects» (chaîne de fournisseurs des administrations publiques : services, ...). Calcul réalisé en octobre 2014 par UTOPIES avec l'outil LOCAL FOOTPRINT®, alimenté par les statistiques de la WIOD (World Input Output Database), projet financé par la Commission Européenne.

3. COMMENT STRUCTURER UNE STRATEGIE FISCALE RESPONSABLE?

Fondamentalement, le fait de considérer la fiscalité sous l'angle de la responsabilité sociale et économique ne revient pas à demander aux entreprises de payer plus d'impôts, ni même de mettre un terme aux stratégies d'optimisation, mais plutôt de faire en sorte que leurs contributions fiscales représentent un «juste retour» aux économies et aux communautés qui soutiennent leur développement.

Concrètement, les principes-clefs d'une stratégie fiscale responsable ne sont pas très différents de ceux qui guident généralement une politique de RSE :

- Le principe de **cohérence** suggère que la stratégie fiscale soit gouvernée selon les mêmes principes que les autres volets de la stratégie (et pas plus discrètement ou de manière plus opaque). Dans ce domaine comme sur d'autres volets de la RSE, le fait d'avoir éventuellement des standards de comportement différents selon les pays et leur niveau d'exigence légal pose problème, et à l'inverse le fait de fonder ses choix sur une stratégie et des positions publiquement définies est un atout.
- La capacité à **rendre des comptes sur ses choix** revient à expliquer comment les décisions fiscales sont prises ou révisées et par qui, mais aussi à l'inverse comment la fiscalité intervient dans les décisions de l'entreprise (implantation, investissement, etc.) et plus globalement à montrer comment l'entreprise apporte une contribution fiscale positive aux pays dans lesquels elle génère des bénéfices du fait des activités qui y sont menées.

• La **transparence** sur ces questions est complexe en raison de la dimension rapidement technique du sujet. Néanmoins, les pistes pour une plus grande transparence comprennent l'exposé des dilemmes et des risques identifiés, la connaissance des parties prenantes et de leurs attentes, le reporting sur les impôts et taxes effectivement acquittés (par pays et par nature de taxes) ainsi que la communication des redressements ou contentieux éventuels.



«Certaines entreprises que je connais ont mis cet enjeu particulièrement sensible à l'ordre du jour de leurs conseils d'administration, il y a déjà plusieurs années. Je pense notamment à une banque qui avait tout un département d'experts de la fiscalité fonctionnant comme un centre de profit séparé, et qui se posait la question de changer cette organisation, parce qu'elle s'inquiétait de l'impact qu'aurait sur sa réputation le fait qu'on la considère comme «trop performante» dans cet exercice de l'optimisation fiscale». Karina Litvack, Membre de panels de parties prenantes (SAP, Lafarge, ATNI), ancienne Directrice, F&C Asset Management

Concrètement, peu d'entreprises semblent dotées d'une politique formelle dans ce domaine : l'étude Henderson de 2005 avait conclu que ce n'était le cas que pour un tiers des entreprises du FTSE 350 et malgré une tendance à l'implication croissante du top-management sur ces questions fiscales, il n'est pas certain que le chiffre soit beaucoup plus haut aujourd'hui. En tout cas, une revue de la littérature existant sur le sujet et quelques interviews d'experts permettent assez rapidement d'identifier les étapes-clefs de la constitution d'une telle politique :

- 1. Reconnaître que la fiscalité n'est plus uniquement un sujet technique et complexe réservé aux spécialistes, mais l'objet d'une stratégie impactant directement l'image de l'entreprise et pour laquelle les décisions doivent, de manière croissante, être prises au plus haut niveau, par la direction générale en accord avec les meilleurs standards de gouvernance, mais aussi avec les principes d'action et les valeurs de l'entreprise.
- 2. Adopter une approche enrichie du sujet, qui ne regarde pas la fiscalité sous le seul angle technique mais intègre à l'analyse les enjeux de «réputation fiscale» et commence par évaluer les risques pour l'entreprise, notamment en ce qui concerne des réactions potentiellement négatives de ses parties prenantes clefs -compte-tenu de son secteur, des pratiques de ses concurrents, et des spécificités de son implantation géographique..
- 3. Identifier les parties prenantes de l'entreprise mobilisées ou intéressées par cet enjeu, qui voient la fiscalité comme une contribution économique clef et un «juste retour» de l'entreprise aux économies et communautés sur lesquels elle fonde sa prospérité. Engager le dialogue sur leurs attentes et construire des réponses capables de générer de la confiance, plutôt que de la suspicion.
- **4. Sensibiliser les équipes internes**, y compris au plus haut niveau (mais aussi les consultants externes conseillant l'entreprise dans sa politique sur ces questions) aux nouveaux risques de «réputation fiscale» et plus largement aux enjeux liés à la «responsabilité fiscale»... L'un des objectifs sera notamment de développer l'information et la formation en interne afin d'éviter des «silos» de pensée partielle sur le sujet et d'avoir une approche transversale (et trans-disciplines).

- **5. Faire de même avec les organisations professionnelles,** en les incitant à améliorer leur communication pour «briser le tabou» sur les questions fiscales et en soulignant que les campagnes de lobbying sur ce sujet doivent être débattues préalablement entre les membres, sur la base d'une analyse intégrant une perspective globale de moyen et long terme.
- 6. Améliorer le reporting et la transparence sur la responsabilité économique de l'entreprise en général, et sur la fiscalité en particulier tant sur le cadre global de la politique fiscale et de son lien avec l'approche RSE de l'entreprise, mais aussi sur le montant et le détail des impôts payés (y compris contributions sociales, TVA, taxes sur les produits pétroliers achetés, etc.), ainsi que sur la «géographie fiscale» de l'entreprise (impôts payés dans les différents pays d'implantation) ce qui affinera aussi la compréhension interne de ces questions. Ce point précis du reporting est l'objet du chapitre suivant de cette note.

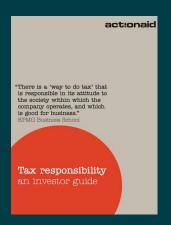
// LES 7 QUESTIONS-CLEFS POUR ÉVALUER LA RESPONSABILITÉ FISCALE D'UNE ENTREPRISE, SELON ACTIONAID

POLITIQUE OU STRATÉGIE FISCALE

Question n°1 : qui définit la stratégie et qui y contribue (ex. implication du top-management, contribution des équipes non-financières, etc.) ?

Question n°2 : qui est en charge de la stratégie et comment celle-ci est-elle révisée (ex. responsabilité hiérarchique au niveau du Comex, existence de procédures de révision régulières, examen «exceptionnel» en cas de nouveaux risques identifiés, etc.)?

Question n°3: comment le contenu de la stratégie contribue-t-il à prévenir les risques fiscaux (ex. position sur les paradis fiscaux et l'évasion fiscale, benchmarking régulier avec les concurrents ou les meilleures pratiques, évaluation systématique de l'impact fiscal des décisions, etc.)?



MANAGEMENT DU SUJET

Question n°4 : quels processus sont en place pour assurer le déploiement effectif de la stratégie (ex. sensibilisation et formation des équipes internes et des consultants externes, lien explicite avec la RSE, suivi de la performance effective, procédures en cas de non-conformité, etc.) ?

REPORTING

Question n°5 : le contenu de la stratégie fiscale est-il public ?

Question n°6 : quels sont les montants d'impôts et taxes payés par l'entreprise, et où (ex. par pays, région, etc.)?

Question n°7: l'entreprise communique-t-elle des informations détaillées sur ses filiales présentes dans des paradis fiscaux (ex. détail des implantations par pays, et détails particuliers sur le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, les profits et les impôts payés dans les paradis fiscaux)?

Source: "Tax responsibility — an investor guide", 2013

4. COMMENT COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE SUR SA STRATEGIE FISCALE?

Les standards de reporting social et environnemental évoluent au fil du temps pour prendre en compte des dimensions de plus en plus larges, tant pour ce qui concerne la géographie (pour les entreprises présentes dans de très nombreux pays) que pour ce qui concerne le champ des responsabilités et impacts dont les entreprises peuvent être amenées à rendre compte. Dans ce contexte, la responsabilité économique est encore un champ nouveau pour le reporting, et la stratégie fiscale avec elle : ce domaine est davantage aujourd'hui défriché par les bonnes pratiques des entreprises que par les lignes directrices en vigueur, puisque comme on l'a vu la plupart des textes de références ne mentionnent même pas encore le sujet. Et l'intégration de ce sujet au reporting n'est encore pas la règle, puisque même en Angleterre où se concentrent les publications et les campagnes d'ONG ou des médias depuis quelques années, une étude de PWC sur les entreprises du FTSE 100, réalisée en mai 2014, montrait que seule la moitié des entreprises abordait le sujet de leur stratégie fiscale, cependant que moins d'un quart mentionnait d'autres taxes que l'impôt sur les sociétés et que la même proportion donnait des informations sur le montant des taxes acquittées par pays.

En France, la route est longue, sans doute – puisque selon une estimation récente seules 40% des entreprises du CAC40 publient, aujourd'hui, la liste exhaustive des entités qu'elles consolident dans leurs comptes, y compris des groupes dans lesquels l'Etat possède une participa-

tion, comme EADS, GDF Suez ou France Télécom16. Par contraste, depuis 2012, en Finlande, toutes les entreprises publiques ou dans lesquelles l'Etat détient une participation majoritaire doivent publier les impôts qu'elles versent, pays par pays. Et une autre exception collective, notable, au niveau international est celle des industries extractives où l'initiative volontaire et multi-partite EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) a fait progresser depuis 2003 les standards du secteur - en poussant les gouvernements à faire acte de transparence sur les revenus liés aux ressources fossiles et minières, et les entreprises à rendre des comptes sur les sommes versées à ces gouvernements (notamment via les taxes). Dans la foulée, plusieurs textes de lois relatifs aux comptes des entreprises (le Dodd-Franck Act aux Etats-Unis ou la directive européenne 2013/34/ EU) imposent aux entreprises extractives (et forestières, pour ce qui est de la directive européenne) de publier le détail de leurs paiements, pays par pays, à partir de 2013 (USA) et de 2015 (EU).

«Notre principale demande et proposition est un reporting pays par pays, avec des données assez complètes sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et les bénéfices... Et naturellement nous souhaitons qu'il soit public et pas uniquement accessible aux administrations fiscales qui ne sont pas les seules à s'y intéresser : il y a aussi les salariés, les parties prenantes locales, les médias, etc.»

// LE REPORTING SUR LA FISCALITÉ DE LA CONFORMITÉ À L'EXEMPLARITÉ, 5 NIVEAUX DE PERFORMANCE

0- CONFORMITÉ

Le reporting est conforme à ce qui est demandé par la réglementation et les règles comptables en vigueur, mais ne propose aucun élément additionnel d'analyse ou de contexte et ne positionne pas le sujet comme une composante de la responsabilité économique de l'entreprise.

1- BASIQUE

Le rapport donne des informations basiques sur les politiques et paiements, dans le cadre général de la politique RSE de l'entreprise. Cela comprend la plupart du temps un positionnement du sujet comme une composante-clef de la responsabilité économique de l'entreprise, des positions publiques de l'entreprise sur des enjeux liés à la fiscalité mais sans élément de contexte ou d'analyse facilitant l'interprétation des données.

2- SYSTÉMATIQUE

Le rapport expose, en plus des éléments précédents, le système de management et de gouvernance développé pour gérer les questions fiscales dans le cadre de la politique globale de RSE : détail des politiques et principes d'action applicables, publication des montants payés (et des subventions recues) par pays...

3- EXHAUSTIF

En plus des éléments susmentionnés au niveau précédent, l'entreprise fournit le détail des différentes taxes payées (IS, cotisations sociales, TVA, droits de douane, etc.), ainsi que des éléments d'analyse et de contexte, y compris sur les contentieux fiscaux en cours ou passés, les amendes ou pénalités payées ou encourues, etc.

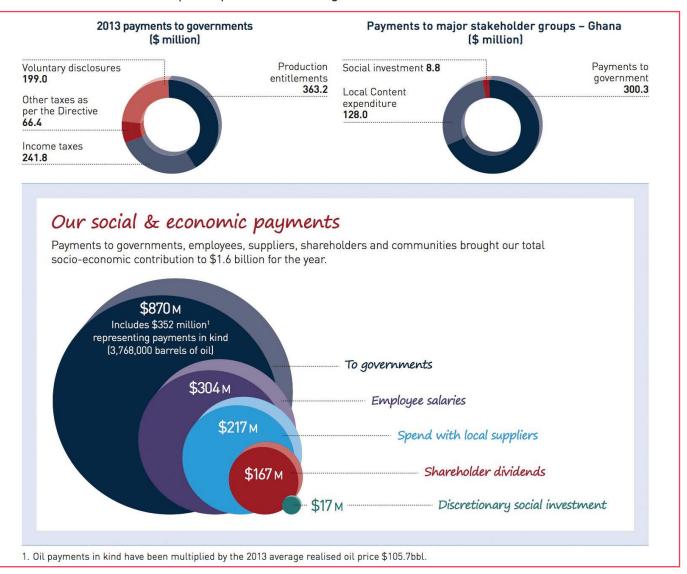
4- INTÉGRÉ

En plus des éléments susmentionnés au niveau précédent, l'entreprise fournit des éléments montrant comment les questions de responsabilité fiscale sont intégrées en amont aux processus de décision à tous les niveaux de l'entreprise (décisions d'investissement, d'implantation, etc.).

D'après SustainAbility — «Taxing Issues — Responsible Business and Tax», 2005



Concrètement, les rapports des entreprises traitant du sujet des taxes commencent généralement par donner le détail des sommes versées aux différentes parties prenantes, dont les gouvernements :



** Extrait du rapport Tullow, 2013

Direct economic value generated ^a	1770 1770	nomic va ributed	Economic value retained				
Revenue plus interest and dividend receipts, royalty ncome and proceeds of sales of assets	Cost	of erials, ces and	Employee remuneration ^b Cost of employees' salaries and benefits	Payments to providers of capital All financial payments made to the providers of the company's capital	Payments to tax authorities° Tax paid, including remittance taxes and excise taxes	Community investments ^d Voluntary contributions and investment of funds in the broader economy	Value retained for corporal and operational purposes, including funding future capital expenditure and acquisitions
US\$	US	\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
24,254 m	9,0	52 m	2,337 m	2,942 m	7,203 m	32 m	2,688 m

AA Extrait du rapport SABMiller «Our approach to tax 2014»

ANALYSIS OF ECONOMIC BENEFITS FROM KESKO'S OPERATIONS BY MARKET AREA

	Purchases	Capital expenditure	Salaries and share- based payments	Pension and social security expenses and taxes*	Total
€ million					
Finland	5,478	292	364	551	6,685
Other Nordic countries	869	8	57	53	986
Baltic countries	225	3	47	37	313
Russia	226	68	31	13	339
Other countries	1,272	8	7	3	1,289
Total	8,069	378	506	657	9,612

^{*} Taxes include income taxes, real estate taxes, value-added taxes and withholding taxes.

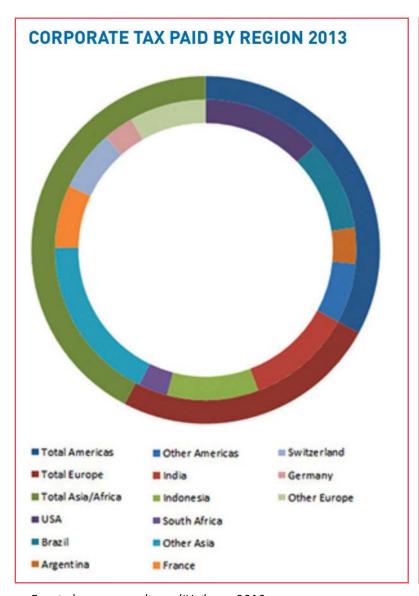
AA Extrait du rapport Kesko, 2013

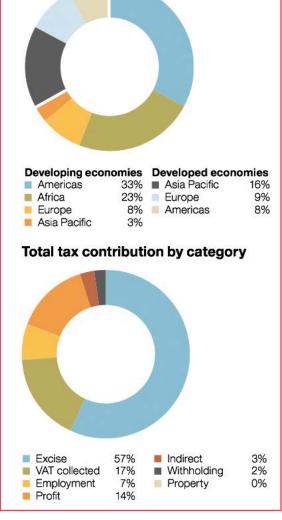
Dans une version plus complète, les rapports des entreprises donnent le détail des différentes taxes versées – par pays et par région. Certaines (voir l'exemple de Rio Tinto Australie) intègrent également ces données, de manière plus fine, dans les rapports de développement durable publiés par les entités locales.

Country and level of government (US\$ millions)	Corporate income tax	Government royalties	Employer payroll taxes	Other taxes and payments	Total tax payments borne	Employe payro taxe
Australia Federal	3,157	15	77	254	3,503	1,13
Western Australia Government		1,514	119	27	1,660	
Queensland Government	=	166	62	9	237	
New South Wales Government	3 55	191	25	9	225	
Northern Territory Government	ess.	12	15	-	27	
Shire of Roebourne (WA)	=	-	_	5	5	
Shire of Ashburton (WA)	3 =		_	4	4	
Victoria Government	900	<u>22</u> 0	4	_	4	
Tasmania Government	-	=3	3	-	3	
saac Regional Council (QLD)	2 55	10 0		3	3	
Central Highlands Regional Council (QLD)			_	2	2	
Gladstone Regional Council (QLD)	:-		-	2	2	
Singleton Shire Council (NSW)	3-	-	_	2	2	
Town of Port Hedland (WA)	1 <u></u>	<u></u> 0	<u>122</u>)	1	1	
Other local government (NSW)	=	=	-	1	1	
Australia Total note (vi)	3,157	1,898	305	319	5,679	1,1:
Canada Federal	153	2.19)	23	(1)	175	2
Quebec Government	26	64	89	(6)	173	1
Newfoundland Government	20	- T-	6	34	60	
Ville de Saguenay (QC)	-		-	31	31	
British Columbia Government	i-	20	_	-	20	
North West Territories Government	9	-	_	6	15	
District of Kitimat (BC)	6000	<u>410</u> 0	12.00	17	17	
Ville de Alma (QC)	_	-	_	11	11	
Labrador City (NL)		-	_	7	7	
Ville de Sept-Îles (QC)	-		_	3	3	
Ville de Montréal (QC)			_	2	2	
Ville de St-Joseph (QC)	-		_	2	2	
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (QC)	9 <u>00</u>	<u>40</u> 0	_	2	2	
Commission scolaire du Lax-Saint-Jean (QC)	_	-	<u> </u>	1	1	
Ville de Sorel-Tracy (QC)	-		_	1	1	
Ville de Havre-St-Pierre (QC)	-		_	1	1	
MRC Maria Chapdelaine (QC)	-	-	_	1	1	
MRC du Fjord- du Saguenay (QC)	_	_	_	1	1	
Canada Total	208	84	118	113	523	4

AA Extrait du rapport Rio Tinto «Tax paid in 2013»

Total tax contribution by region





AA Extrait du rapport en ligne d'Unilever, 2013

AA Extrait du rapport SABMiller «Our approach to tax 2014»

Contribution	Local	State	National	International	Tota
Payments to suppliers (A\$ million)*	\$1,232	\$2,640	\$1,033	\$177	\$5,082
Salaries and benefits (A\$ million)	\$751	\$66	0	0	\$81
Taxes and royalties paid to governments (A\$ million)	\$11	\$303	\$48	0	\$36
Total	\$1,994	\$3,009	\$1,081	\$177	\$6,26

** Extrait du rapport «Rio Tinto Coal Australia 2013»

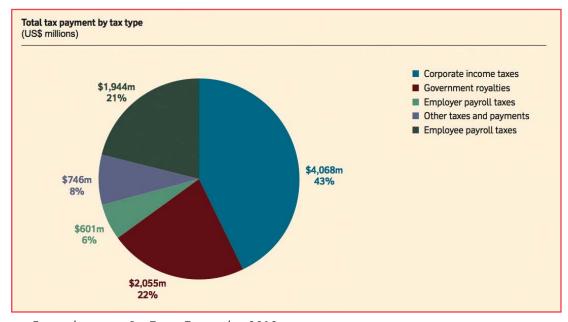
national and international provided to best available level of accuracy.

Ce qui peut aussi supposer de donner en amont des détails sur les différentes implantations géographiques de l'entreprise et leur nature :

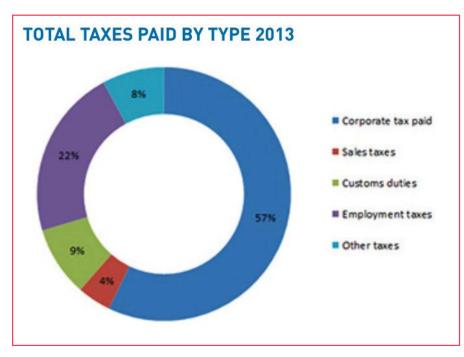


AA Extrait du rapport de développement durable Suncor, 2013

Dans les formes les plus sophistiquées de reporting, les entreprises fournissent également le détail par nature de taxes, au-delà de l'impôt sur les sociétés – une vision utile, y compris en interne, pour faire de la pédagogie sur l'étendue de la contribution fiscale et de la responsabilité économique de l'entreprise :



AA Extrait du rapport Rio Tinto «Tax paid in 2013»





AA Extrait du rapport en ligne d'Unilever, 2013

Dans l'idéal, ces éléments sont accompagnés de textes ou schémas, brefs et pédagogiques, facilitant la compréhension et l'analyse des chiffres fournis. Dans certains cas, ces éléments de contexte se réfèrent à la façon dont la fiscalité intervient dans l'activité de l'entreprise (voir l'exemple de SABMiller) et dans d'autres cas, ils portent sur la contribution de l'entreprise au PNB du pays où elle exerce ses activités (voir l'exemple de Berkeley Group). De manière plus technique, mais non moins pédagogique, certaines entreprises (voir le cas Rio Tinto ci-dessous) fournissent également des détails sur les impôts différés (passifs ou actifs), pouvant expliquer aux parties prenantes la différence entre les taxes dues et celles effectivement payées. D'autres encore (voir l'exemple de Vodafone en Angleterre) intègrent des textes expliquant pourquoi l'entreprise paye peu ou pas d'impôts sur les sociétés ou détaillant sa contribution fiscale dans tel ou tel pays, ce qui répond directement à des questions que peuvent se poser les parties prenantes.

US\$ millions	Total	Deferred tax	2013 US\$ millions
Allowances for property, plant and equipment	6,391	At 1 January	1,669
Unrealised exchange gains	91	Adjustment on currency translation	(201
Unremitted earnings	637	Credited to the income statement	(1,676
Other temporary differences	1,109	Charged to statement of comprehensive income	697
Total liabilities	8,228	Newly consolidated operations	1
Capital allowances	(1,289)	Other movements	95
Provisions	(2,084)	Other movements	95
Post-retirement benefits	(1,036)	At 31 December	585
Tax losses	(2,496)		
Unrealised exchange losses	(184)		
Other temporary differences	(554)		
Total assets	(7,643)		
Net deferred tax liability	585		

** Extrait du rapport Rio Tinto «Tax paid in 2013»

Why does Vodafone pay little or no UK corporation tax?

As we explained above, all over the world, governments seeking to encourage companies to create jobs and build infrastructure develop a range of tax incentives to attract new capital investment. The UK is no different.

Vodafone makes huge investments in the UK. We spent over £1 billion in 2012/13 – up from £767 million in 2011/12 – building and upgrading the networks relied upon by millions of UK consumers and businesses. We also paid the UK government more than £7 billion for our UK radio spectrum licences. We raised the money for those licences from UK banks and capital markets, further increasing our overall UK borrowings: we're now paying more than £600 million a year in interest costs to UK banks and financial institutions.

As the UK government wants more investment in UK infrastructure and jobs, it allows all businesses to claim relief for the cost of assets used in the business against their profits when determining their corporation tax bills. The government also provides relief to all businesses for the cost of interest on their debts to UK banks and financial institutions. These allowances and reliefs are intentional, long-established and carefully considered: they reflect deliberate policy decisions by successive UK governments and are a cornerstone of UK taxation policy. Vodafone is no different to any other UK business, whatever its size: if a self-employed trader buys a new computer or a large UK business borrows money to build a new warehouse, exactly the same rules apply.

AA Extrait de la section du rapport Vodafone 2013, «Tax and our total economic contribution to public finances»

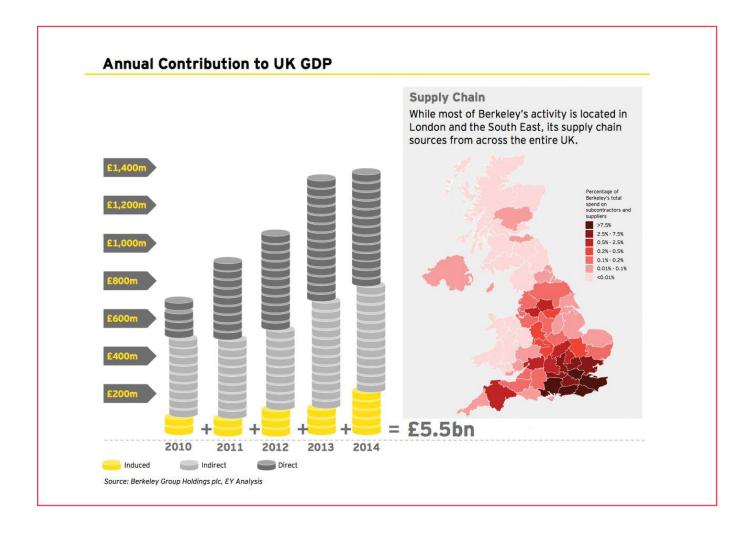
Kesko is a significant tax payer

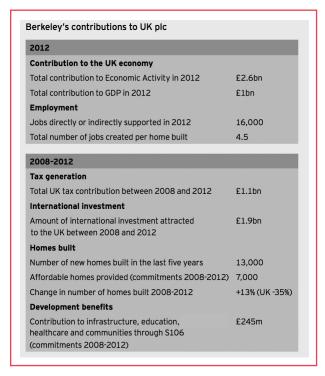
In recent years, taxes paid by companies have become a topic of public discussion and all parties' contributions to balancing public economies have been considered important. The discussion has especially focused on the level of companies' income taxation and the payment of income taxes to different countries.

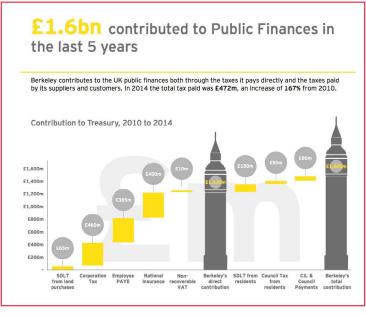
In 2012, the income taxes paid by Kesko to Finland were €70.5 million and to other countries €5.3 million. Kesko paid €3.8 million in real estate tax to Finland and €4.2 million to other operating countries in 2012. Kesko also collects, reports and remits indirect taxes.

"Indirect taxes include, for example, value added tax and excise duties. Value added tax is a consumption tax paid by the end consumers of goods and services, in other words, households. Kesko remits value added taxes to tax recipients in its capacity of a company selling goods and services. As for excise tax, it is a consumption tax levied from the manufacturer, producer, importer or wholesaler of certain products and remitted to tax recipients. The excise duty is included in the product price, which makes it payable by the consumer. Kesko remits excise duties on, for example, confectionery, alcohol, soft drinks and cars. In 2012, Kesko remitted value added taxes to Finland to the amount of €319.8 million, and €42.0 million to other countries," says Kesko's Tax Specialist Jyrki Seipäjärvi.

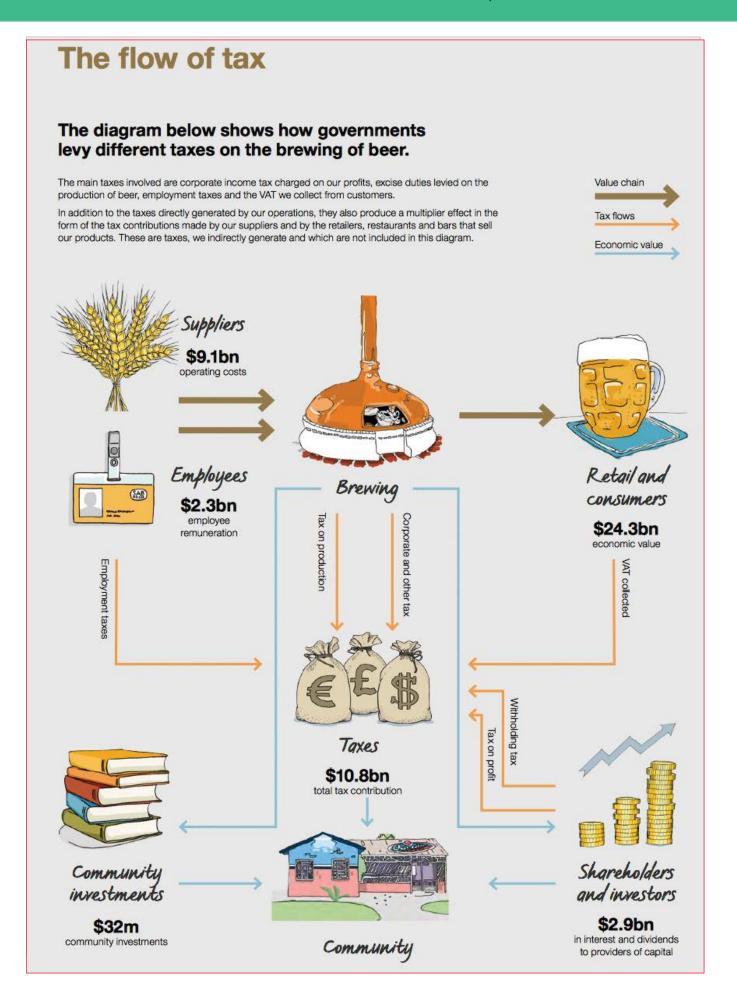
^^ Extrait du rapport Kesko, 2013







AA Extraits du rapport «Berkeley Group's Economic Contribution», 2014



Dans les rapports les plus élaborés sur le sujet, on trouve également des développements en amont sur la stratégie fiscale, les principes qui la sous-tendent et le mode de gouvernance. Cela peut prendre la forme d'une stratégie fiscale explicite (voir la «Global tax strategy» qu'Unilever a formalisée en 2013 et qui est désormais accessible de manière détaillée sur son site Internet). Et dans quelques cas, le sujet est jugé suffisamment stratégique pour que le chapitre du reporting consacré à ce sujet soit transformé en document séparé (comme c'est le cas pour Rio Tinto ou SAB Miller depuis 2013).

// "GLOBAL TAX PRINCIPLES" D'UNILEVER

«As part of our continuing journey towards sustainable growth and recognising the key role that tax plays in the area of advancing economic development, Unilever has adopted the following set of global tax principles. We believe these principles illustrate good corporate practice in the area of tax management and tax transparency, balancing the interests of our various stakeholders, including consumers, investors and the governments and communities in the countries in which we operate.

1. COMPLIANCE

We act at all times in accordance with all applicable laws and are guided by relevant international standards (for example OECD Guidelines). We aim to comply with the spirit as well as the letter of the law.

2. TRANSPARENCY

We are transparent about our approach to tax. We regularly put forward understandable, timely and transparent communication about our tax policy and total tax payments.

3. TRANSFER PRICING

We aim to pay an appropriate amount of tax according to where value is created within the normal course of commercial activity. Any transfer pricing is always calculated using the 'arm's-length' principle.

4. STRUCTURE

We do not use contrived or abnormal tax structures that are intended for tax avoidance, have no commercial substance and do not meet the spirit of local or international law.

5. TAX HAVENS

Secrecy jurisdictions or so-called 'tax havens' are not used for tax avoidance.

6. RELATIONSHIPS WITH GOVERNMENTS

We respect the right of governments to determine their own tax structures, rates of tax and collection mechanisms.

7. RELATIONSHIPS WITH TAX AUTHORITIES

We seek to develop strong, mutually respectful relationships with national tax authorities based on transparency and trust. Where countries have weak or poorly constructed fiscal regulation and/or institutions we support work to help develop the capability of tax authorities and systems.

8. Accountability and governance

We ensure that as a business we have the mechanisms in place to adhere to the above principles and provide both relevant training and opportunities for employees to raise any issues of concern confidentially, consistent with the Unilever Code of Business Principles. We report annually to the Board on adherence to the Unilever Tax Principles.

HOW MUCH TAX DOES UNILEVER PAY?

Unilever's commercial activity generates considerable tax income for the governments in the countries in which we operate. In 2012, we paid a total of €1.7bn in corporation taxes. In addition, we pay and collect numerous other taxes, such as employee taxes, sales taxes, customs duties and local taxes.

TRANSFER PRICING

National governments are concerned about how multinational companies account for the value of sales between their operating subsidiaries, as 'internal' prices could be set at artificially low levels to reduce profits in high-tax countries. Both governments and NGOs are increasingly scrutinising companies' tax practices, as they are keen to ensure that taxes are not 'lost' to countries, thereby depriving them of income and development.

Our own worldwide policy on transfer pricing is in line with current best practice guidance issued by the OECD. It is based on the so-called 'arm's-length' principle to determine payments. We continue to engage with the OECD on this issue and will review our policy in line with any newquidance.»

AA Extrait du site Sustainable Living 2014 d'Unilever

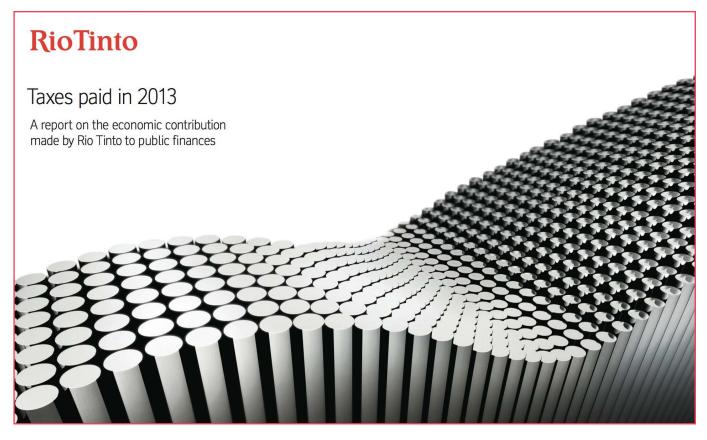
// "TAX STRATEGY" DE LEGAL & GENERAL

«We are committed to meeting all legal requirements and making all appropriate tax payments in the territories in which we operate. When evaluating tax planning, we will also always consider the Group's reputation, brand and corporate and social responsibilities.

We will:

- not pursue arrangements which are not in line with our Group Code of Ethics;
- avoid tax pitfalls by considering tax as part of every major business decision and ensuring appropriate controls are in place to manage our tax risks;

- not undertake transactions whose sole purpose is to create an abusive tax result;
- discuss in real-time our interpretation of the law with HMRC where we pursue tax planning;
- include Board-level oversight as part of our tax risk governance processes;
- be transparent in respect of our tax affairs and provide disclosure in our Annual Report and Accounts about our tax approach, tax rate and cash tax payments; and
- \bullet contribute to the development of UK tax policy and legislation. where appropriate.»



AA Couverture du rapport dédié publié par Rio Tinto «Tax paid in 2013»



AA Couverture du rapport dédié publié par SABMiller depuis 2013



AA Couverture du rapport dédié publié par Berkeley Group en 2014

CONCLUSION

Force est de constater qu'en dehors de l'Angleterre où le sujet est sous le feu des projecteurs depuis près d'une dizaine d'années, pour différentes raisons notamment liées à l'activité des ONG et des médias sur le sujet, à la sensibilité de l'opinion et à la multiplication des bonnes pratiques, les enjeux liés à la contribution fiscale et à leur intégration aux stratégies de développement durable comme au reporting RSE sont à ce jour encore émergents.

Il est vrai qu'historiquement l'attention s'est portée, en matière de développement durable, sur les sujets sociaux et environnementaux que l'on considérait comme plus éloignés des entreprises. A l'inverse, la responsabilité économique était sensée, disaient les entreprises, être «déjà traitée» : on sait aujourd'hui que cela n'était pas toujours le cas, et que toutes les formes de contributions économiques et financières de l'entreprise à ses parties prenantes pourraient être mieux traitées par les stratégies de développement durable comme par les rapports RSE – qu'il s'agisse des justes rémunérations (des salariés ou de ceux des sous-traitants), du commerce juste voire équitable (avec les fournisseurs), du juste retour (aux communautés qui fournissent les matières premières), des prix justes (pour les clients, notamment sur des produits

comme les médicaments ou d'autres biens de première nécessité) et désormais aussi de la juste contribution fiscale.

Sur le fond, les points-clefs permettant de bien aborder ce sujet de la fiscalité sont les mêmes que pour d'autres questions de RSE : il s'agit à la fois d'avoir une politique claire et publique sur cette question, cohérence avec les principes d'action ou les valeurs de l'entreprise, de mettre en place un système de management en pilotant le déploiement effectif et l'évolution si nécessaire, et enfin d'intégrer le sujet au reporting de l'entreprise et au dialogue qu'elle conduit avec ses parties prenantes.

Ce qui semble désormais certain, c'est que la responsabilité fiscale n'est plus uniquement un enjeu éthique mais qu'elle relève aussi d'une saine approche visant à prévenir les risques financiers, réglementaires et de réputation. Un nombre croissant d'entreprises, et d'investisseurs, le pensent et le disent désormais avec conviction, aux côtés des ONG, de sorte que le sujet pourrait bien évoluer dans les années qui viennent plus rapidement qu'il ne l'a fait ces derniers temps. Il reste aux entreprises françaises, sans doute, à trouver leur approche sur ce sujet...

Pour en savoir plus

- «The Shirts off Their Backs How Tax Policies Fleece the Poor», Christian Aid (UK), 2005
- «Beyond Rhetoric: Measuring Revenue Transparency», Save the Children (UK), 2005
- «Taxing Issues Responsible Business and Tax», SustainAbility (UK), 2005
- \bullet «Tax, Risk and corporate governance», Henderson Global Investors (UK), 2005
- «Tax transparency Building confidence», E&Y (UK), 2013

- «Tax responsibility an investor guide», ActionAid (UK), 2013
- «Responsible Tax Sustainable tax strategy», Deloitte (UK),
- «Tax Transparency What are the UK's biggest listed companies reporting?», PWC (UK), Mai 2014
- The Tax Justice Network Une ONG (toujours anglaise!) qui se concentre depuis 2003 sur les questions d'évasion fiscale et de paradis fiscaux (www.taxjustice.net)

Ressources:

- 1. Voir en particulier les rapports «The Shirts off Their Backs How Tax Policies Fleece the Poor», de Christian Aid (2005) et «Beyond Rhetoric: Measuring Revenue Transparency» de Save the Children (2005)
- 2. http://www.theguardian.com/business/series/tax-gap
- 3. «Les paradis fiscaux: entre évasion fiscale, contournement des règles et inégalités mondiales», L'Économie politique, n° 042 avril 2009
- 4. «L'évasion fiscale coûterait 1.000 milliards par an à l'UE» , Le nouvel Observateur avec l'agence Reuters, 12 avril 2013
- 5. «Combien coûte la fraude fiscale», Nouvel Obs, 22/05/2013, par Donald Hebert
- 6. Source : documentaire d'Arte: «Evasion fiscale le hold-up du siècle» (2012)
- 7. PricewaterhouseCoopers, «What is a Responsible Tax Strategy?», 2005
- 8. Sources: «Fiscalité, éthique, réputation: vers une nouvelle ère?», Le Monde, Grégoire de Vogüé & Julien Pellefigue, du cabinet Taj, 14/10/2014 et «Starbucks UK sales fall for the first time after tax furore», Shannon Bond & Duncan Robinson, FT, 25/04/2014

- 9. Q SEC Filling, du 26 octobre 2012, page 15, 5º paragraphe
- 10. Source : «En France, Amazon diviserait ses impôts au moins par trois», 01net, Gilbert Kallenborn, avec AFP, le 14/11/12
- 11. Voir par exemple l'article du Monde : «Apple mis en cause pour ses détournements d'impôts», de Sylvain Cypel, 21/05/2013
- 12. Source: «Apple guetté par une amende fiscale record en Europe», Le Figaro, Jean-Jacques Mevelle, 29/09/2014
- 13. «Prada pactise avec le fisc pour rapatrier ses holdings en Italie», Pierre de Gasquet, Les Echos, 24/12/2013
- 14. Source : documentaire d'Arte: «Evasion fiscale le hold-up du siècle» (2012)
- 15. «Tax Transparency What are the UK's biggest listed companies reporting?», PWC, Mai 2014
- 16. «Les 1 500 filiales « offshore » des entreprises du CAC 40», Le Monde, 13/02/2014, Mathilde Damgé