

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : **Be It Resolved : L'impôt minimum mondial change la donne en matière de surveillance pour les conseils d'administration.**

Page | 1

Rahul Bhardwaj (0:06 - 2:46): Bienvenue à la baladodiffusion Be It Resolved, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entretiendrai avec des experts pour étudier des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invitée d'aujourd'hui est Manal Corwin, directrice du Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) basée à Paris, en France. Avant de travailler à l'OCDE, Mme Corwin était responsable de la pratique fiscale nationale de KPMG à Washington et responsable de la politique fiscale régionale pour l'Amérique. Elle était également membre du conseil d'administration de KPMG et directrice principale. Au début de sa carrière, elle a occupé plusieurs postes très importants, notamment au sein du département du Trésor américain, où elle a été conseillère fiscale internationale et a assumé plusieurs autres fonctions. Voici notre résolution pour aujourd'hui. Il est résolu que : L'impôt minimum mondial change la donne en matière de surveillance pour les conseils d'administration. Mais est-ce vraiment le cas? Nous allons nous pencher sur cette question.

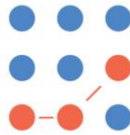
Et n'oubliez pas que 2026 sera une année très importante à cet égard. Manal, je vous souhaite la bienvenue. Merci beaucoup, Raoul.

C'est un plaisir de vous recevoir. Je vais donner quelques informations contextuelles à nos auditeurs qui ne sont peut-être pas familiers avec cette question, puis nous approfondirons le sujet. L'impôt minimum mondial de l'OCDE représente l'un des changements les plus importants en matière de politique fiscale internationale depuis des décennies.

Près de 150 pays ont désormais approuvé les mises à jour de l'accord, préservant ainsi le cadre fiscal minimum mondial de 15 % destiné à garantir que les grandes multinationales paient un niveau d'imposition de base partout où elles font des affaires. Le 5 janvier 2026, l'OCDE a publié de nouvelles directives concernant ce qu'elle appelle le Pilier 2, à savoir les règles fiscales minimales mondiales de 15 %. Avec l'entrée en vigueur du Pilier 2, les multinationales canadiennes vont devoir faire face à des conséquences réelles en termes de coûts fiscaux, de conformité et d'autres aspects.

Pour les administrateurs, la fiscalité passe donc d'une simple question de conformité à un enjeu stratégique de gouvernance. Commençons. Manal, je suis très enthousiaste à l'idée d'avoir cette conversation, car c'est une occasion de parler d'un sujet vraiment important, mais qui n'est peut-être pas dans le radar des administrateurs.





Commençons par un peu de contexte : selon vous, quel est le rôle de l'OCDE dans la politique fiscale mondiale et quel est l'objectif de cet impôt minimum mondial?

Manal Corwin (2:47 - 6:03): Merci pour ces questions. Il s'agit là d'une évolution importante qui retient l'attention des sociétés. Je vais commencer par répondre à votre dernière question.

Page | 2

Quel est le taux d'imposition minimum mondial qui a peut-être changé le rôle de l'OCDE? Vous avez présenté certains éléments clés, mais il est également important de comprendre le contexte politique dans lequel il a vu le jour pour comprendre le rôle de l'OCDE. Le taux d'imposition minimum mondial est issu de la préoccupation des pays face à la pression croissante qui les poussait à se faire concurrence pour attirer les investissements en renonçant à des recettes fiscales, soit en offrant des incitatifs ou d'autres avantages, soit en réduisant considérablement les taux d'imposition nominaux.

C'est cette pression à la baisse, parfois appelée « course vers le bas », qui a non seulement érodé une source essentielle de revenus nécessaires au financement des politiques nationales, car la fiscalité joue un rôle très important dans le financement, mais qui a également faussé les décisions d'investissement des multinationales d'une manière non rentable et contraire à la croissance. Ainsi, un intérêt commun s'est développé parmi des juridictions par ailleurs souveraines pour protéger leur base et se défendre contre ces distorsions d'investissement qui se produisaient. Et elles savaient qu'elles ne pouvaient pas y parvenir seules.

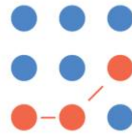
Cela nécessitait une collaboration, car cela découlait de ce type de concurrence. C'est donc ce qui a vraiment motivé la création de cet impôt. Et c'est cette idée qui a prévalu : pour résoudre ce problème, il fallait coordonner et collaborer afin de relever le seuil de l'impôt sur les sociétés et garantir ce niveau minimum.

C'est là le point de départ. La question est alors de savoir comment les pays collaborent et dans quels secteurs. C'est là qu'intervient l'OCDE.

L'OCDE sert de plateforme aux juridictions membres pour collaborer et convenir de coordonner les règles et normes fiscales internationales. Je crois que la question naturelle que beaucoup se posent est la suivante : pourquoi un pays qui est par ailleurs souverain serait-il motivé à renoncer à une partie de sa souveraineté en matière de fiscalité afin de coopérer avec d'autres pays? Et je pense qu'en fait, l'impôt minimum mondial en est un exemple concret.

Mais plus généralement, les pays ont déterminé qu'ils avaient intérêt à collaborer lorsque le fait d'agir seul ne servait pas leurs intérêts nationaux. Ils ne peuvent pas atteindre leurs objectifs souverains ou, en l'absence de collaboration, leurs objectifs souverains sont contrariés. Et je pense que les multinationales ont également un intérêt marqué pour une





collaboration efficace, car sans cela, les multinationales qui font des affaires au-delà des frontières seront exposées à ces systèmes fiscaux souverains indépendants.

Sans aucune forme de collaboration ou de coopération, les conflits liés à l'interaction de ces systèmes mèneront à une double imposition, ce qui créera des obstacles à l'investissement. Le rôle de l'OCDE est donc de servir de plateforme pour les pays qui estiment qu'il est dans leur intérêt, leur intérêt souverain, de mener une action collective plutôt qu'une action unilatérale afin de lutter contre la double imposition, mais aussi pour protéger leur assiette fiscale. Et c'est ce que fait l'OCDE.

Page | 3

Rahul Bhardwaj (6:04 - 6:37): C'est intéressant. Le Canada fait donc partie de cette incroyable collaboration, quand on pense que 150 pays du monde s'efforcent d'éradiquer un certain jeu d'arbitrage juridictionnel qui se déroule ici. Et maintenant, ils uniformisent les règles du jeu.

C'est un élément fondamental très intéressant, mais qui sera nouveau pour les multinationales canadiennes. Et c'est ce que nous voulons approfondir un peu plus, à savoir quels sont les changements pour les entreprises canadiennes? Ensuite, nous aborderons les conseils d'administration.

Mais qu'est-ce que cela signifie réellement pour les entreprises canadiennes? Comment cela modifie-t-il leur paysage en matière de risques?

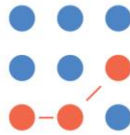
Manal Corwin (6:38 - 8:24): Je pense que la collaboration et les actions de l'OCDE visent certainement à protéger contre l'érosion de la base d'imposition et les préoccupations liées à la délocalisation. Mais à l'origine, l'objectif fondamental était en fait de supprimer les obstacles aux investissements transfrontaliers pouvant résulter de la double imposition. Et le minimum mondial, où les pays étaient de plus en plus poussés à se faire concurrence sur le plan fiscal, exerçait une pression sur le système.

La coopération dans ce domaine offre un moyen de créer de la stabilité et de la certitude. Pour les multinationales, il y a donc un objectif à long terme, mais aussi un problème immédiat. Le problème immédiat est qu'il s'agit d'un changement réglementaire important.

Les multinationales canadiennes vont devoir comprendre les règles, les règles communes qui ont été convenues dans le cadre du minimum mondial et qui seront coordonnées. Il y a des obligations de conformité, des lignes directrices, des incertitudes. Chaque fois qu'il y a un nouvel ensemble de règles, il y a une courbe d'apprentissage, des coûts initiaux, des exigences en matière de systèmes et des considérations de conformité.

L'impact à long terme est toutefois important dans la mesure où il stabilise un système qui était devenu quelque peu instable en raison de ces problèmes. La coordination, le fait que cela ait été fait par consensus, je pense que cela crée une certitude qu'après ces coûts initiaux et la stabilisation, on pourra compter sur le système à l'avenir. Et surtout, dans la mesure où l'objectif de l'impôt minimum mondial était de réduire l'écart entre les possibilités de trouver des taux d'imposition vraiment bas, afin que les coûts fiscaux deviennent le seul facteur déterminant dans les décisions d'investissement.





Les multinationales peuvent envisager une stratégie d'entreprise plus large et ne pas se limiter aux considérations fiscales associées à leurs investissements, ce qui, à bien des égards, constitue également une simplification.

Rahul Bhardwaj (8:25 - 8:37): Il y a beaucoup à dire à ce sujet, mais avant d'entrer dans les détails, je voudrais simplement évoquer la question des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Ce n'est peut-être pas très à la mode ces jours-ci, mais quel est le rapport entre l'impôt minimum mondial et l'ESG?

Page | 4

Manal Corwin (8:38 - 10:38): Je crois qu'il faut réfléchir à cela sous plusieurs angles, en considérant la fiscalité dans son ensemble. La fiscalité est à la fois un moteur de l'ESG et une mesure de la durabilité elle-même. Examinons cela de plus près.

Comment les politiques fiscales stimulent-elles l'ESG? De nombreux pays ont recours à des politiques fiscales, notamment des incitatifs et des crédits, pour atteindre leurs objectifs en matière de politique environnementale et sociale. Et ces politiques fiscales peuvent interagir avec l'impôt minimum mondial.

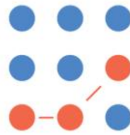
Si un incitatif est accordé et n'est pas lié à une activité économique directe dans une juridiction, il peut être neutralisé par l'application de l'impôt minimum mondial s'il a pour effet de réduire le taux d'imposition effectif en dessous du minimum. D'autre part, l'impôt minimum mondial tient compte des stimulants fiscaux ou des crédits d'impôt qui sont directement et clairement liés à la substance économique d'une juridiction. Dans l'encadrement de la stratégie s'ESG d'une entreprise, les conseils d'administration doivent prendre note des occasions qui s'offrent à eux pour atteindre les objectifs d'ESG grâce aux incitatifs proposés par diverses juridictions, mais aussi s'assurer que ceux-ci sont compatibles avec l'impôt minimum mondial afin qu'ils ne soient pas neutralisés.

C'est le facteur primordial. Toutefois, je pense qu'il est important de noter que, même avant l'impôt minimum mondial, nous savons que la fiscalité est un facteur pertinent et qu'elle le devient de plus en plus en tant que mesure de la durabilité des entreprises. La gouvernance fiscale, y compris la transparence et les pratiques stratégiques, est désormais prise en compte dans les questionnaires tenant compte des multiples indices de durabilité sur lesquels s'appuient les investisseurs.

Là encore, je crois que l'impôt minimum mondial, en mettant fin à cette course vers le bas et en réduisant certains des moteurs d'une planification fiscale ambitieuse, contribue à soutenir des pratiques fiscales plus responsables, qui, selon moi, favorisent la durabilité et renforcent la transparence, et qui, en fin de compte, réduisent les risques liés à la surveillance de la stratégie par les conseils d'administration.

Rahul Bhardwaj (10:39 - 11:01): Quand on présente les choses ainsi, on constate que les objectifs visés sont très ambitieux et qu'ils s'appuient sur des bases solides, notamment en matière de durabilité, qui sont désormais intégrées dans de nombreux domaines, en





particulier chez les investisseurs institutionnels. Penchons-nous un instant sur l'année 2026. Cette année marquera un tournant important pour les entreprises canadiennes.

Pourquoi cette année est-elle si importante?

Manal Corwin (11:02 - 12:31): Au Canada, 2026 sera la première année où les multinationales devront déclarer leur obligation fiscale minimale mondiale. Les règles étaient déjà en vigueur, mais la première année de déclaration est 2026. Comme toutes les multinationales canadiennes ne seront pas concernées, il est important que les entreprises déterminent si elles relèvent du champ d'application de l'impôt minimum mondial, puis qu'elles déterminent dans quelle mesure elles peuvent bénéficier de certaines dispositions d'exonération prévues par le système afin de simplifier la conformité.

Page | 5

Il sera également important de s'assurer que la collecte de données et les systèmes informatiques sont suffisants pour répondre aux obligations réglementaires en matière d'impôt minimum. Il pourrait également y avoir des changements correspondants dans les obligations fiscales globales qui sont déclarées aux parties prenantes, ainsi que dans les informations divulguées aux organismes de réglementation financiers, ce qui nécessitera une communication prudente afin de fournir le contexte approprié. Enfin, même si une multinationale n'est pas concernée par l'impôt minimum mondial, un conseil d'administration et une entreprise pourraient tout de même être intéressés de savoir si elle répond aux normes.

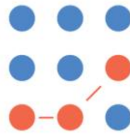
Étant donné que le champ d'application inclut la taille de l'entreprise et, encore une fois, puisqu'il s'agit d'une notion conceptuelle de niveau minimum d'imposition, que vous soyez tenu ou non d'atteindre ce minimum, il peut être intéressant de savoir si vous entrez dans le champ d'application et si vous remplissez cette condition. Et cette information, je pense, est utile pour l'évaluation de la stratégie et des considérations liées au risque de réputation.

Rahul Bhardwaj (12:32 - 12:52): Tout à fait. Alors, reprenons ce fil. La résolution fait mention d'un changement radical, et je ne pense pas que beaucoup d'administrateurs considèrent le respect de nouvelles réglementations comme un changement radical, et je ne suggère pas non plus que c'est ce que vous dites.

Si j'ai bien compris, vous voulez dire que cela aura un impact réel sur la stratégie des entreprises et les investissements transfrontaliers. J'aimerais connaître votre opinion à ce sujet.

Manal Corwin (12:53 - 14:28): Je pense que le point essentiel ici est que l'impôt minimum mondial a été mis en place et qu'il y avait une raison politique pour que les pays collaborent sur cette question. Du point de vue des gouvernements, ils s'inquiétaient de cette distorsion croissante des investissements basée uniquement sur les coûts fiscaux. C'est également un problème pour les entreprises.





Dans de nombreux cas, les entreprises étaient tiraillées entre leur volonté de concevoir des structures commerciales ou de prendre des décisions opérationnelles permettant de réaliser des économies d'impôt. L'impôt est évidemment un coût et il est intéressant de réaliser des économies afin de maximiser l'efficacité de l'entreprise. Mais parfois, les stratégies visant à réduire ou à atténuer les coûts liés à l'impôt n'étaient pas nécessairement tout à fait harmonisées avec les stratégies commerciales, les décisions qui auraient été prises si l'impôt n'avait pas représenté un élément de coût aussi important.

Je pense que l'effet de l'impôt minimum mondial, en plus de servir les intérêts politiques des gouvernements, a pour effet de réduire cette pression et cet écart d'opportunité permettant d'obtenir des résultats fiscaux vraiment bas, de manière à réduire, voire à supprimer, les considérations fiscales en tant que facteur déterminant des décisions d'investissement, et à permettre un meilleur équilibre avec les stratégies commerciales ou une concentration accrue sur les stratégies, en mettant l'accent sur des aspects plus économiques tels que les infrastructures, la main-d'œuvre, les possibilités sur le marché, etc.

De ce point de vue, je crois qu'elle a un impact positif sur les choix stratégiques des entreprises.

Rahul Bhardwaj (14:29 - 14:54): L'un des résultats, intentionnels ou non, est presque une incitation pour les entreprises, et les conseils d'administration en particulier, à se concentrer sur les investissements à long terme, lesquels ont eu leur heure de gloire à certains égards. Tout le monde visait cet objectif, mais le court terme a poussé les gens à avoir des conversations difficiles. Espère-t-on que cette taxe minimale mondiale incitera les entreprises, pour ainsi dire, à se tourner davantage vers le long terme?

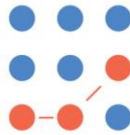
Manal Corwin (14:54 - 15:45): Je pense que cela leur donnera la liberté de le faire. Je crois que c'est toujours un risque dans toute entreprise, et les conseils d'administration, dans leur rôle de surveillance, doivent tenir compte des résultats à long terme ou des résultats stratégiques. Il y a toujours une pression pour une évaluation financière à court terme.

C'est plus facile à mesurer. C'est plus immédiat. La fiscalité avait tendance à faire pencher la balance vers le court terme, car on peut mesurer les coûts fiscaux immédiatement, d'une année à l'autre.

Il était plus difficile de mesurer les implications à long terme des décisions qui avaient une incidence disproportionnée sur les coûts fiscaux. Je pense qu'en neutralisant un peu cet effet, grâce à ce résultat fiscal identique ou similaire, indépendamment de ces décisions, cela permet de réduire un peu la pression à court terme et de favoriser une perspective à plus long terme.

Rahul Bhardwaj (15:46 - 16:17): Abordons maintenant ce sujet dans le cadre d'une salle du conseil. Je suis en faveur des administrateurs. Vous savez, nos auditeurs et la plupart des administrateurs sont tout à fait à l'aise avec l'idée qu'ils ont le devoir de superviser la culture, la stratégie et les risques.





Je dois dire que, depuis que je travaille avec des administrateurs de sociétés, je n'ai pas beaucoup entendu parler de l'intégration de la stratégie fiscale et de la supervision dans le cadre de la culture, de la stratégie et des risques. Mais cela semble être quelque chose que vous soulignez comme étant un élément que les administrateurs devraient prendre en compte en ce qui concerne l'impôt minimum mondial. Ai-je bien compris?

Page | 7

Manal Corwin (16:17 - 17:54): Tout à fait. Je crois que la fiscalité se situe à l'intersection de la supervision de la culture, des risques, de la stratégie et de la durabilité à long terme pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, je pense que l'attitude d'une multinationale envers la conformité fiscale et la planification fiscale est à la fois le reflet et le moteur de la culture d'entreprise.

Et elle révèle souvent au public, délibérément ou non, l'attitude de l'entreprise envers la responsabilité sociale et son engagement envers le contrat social et la responsabilité sociale. Je pense que la fiscalité est également liée au risque de plusieurs façons. Deux aspects importants qui mettent en évidence la tolérance au risque et la planification fiscale, ainsi que les antécédents en matière de conformité, sont, selon moi, directement liés au risque financier et au risque d'audit.

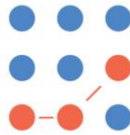
Cela peut avoir un impact sur les états financiers et, bien sûr, sur la réaction des investisseurs à ceux-ci. En outre, la stratégie fiscale et nos politiques fiscales internes, notre attitude envers la planification fiscale, ont des implications sur le risque de réputation et la durabilité, ainsi que, de plus en plus, sur les attitudes et les choix des investisseurs en raison des indices de durabilité et de l'importance qu'ils accordent à la stratégie fiscale et aux pratiques de transparence. Enfin, comme nous l'avons mentionné, je pense qu'en matière de stratégie, la fiscalité est un coût.

Elle sera considérée comme faisant partie de la stratégie à long terme, mais elle doit également être équilibrée avec d'autres facteurs qui influencent les décisions d'investissement et qui sont plus directement liés aux objectifs commerciaux. Je pense donc vraiment que cela est au cœur de toutes ces questions et doit être une priorité pour les conseils d'administration.

Rahul Bhardwaj (17:55 - 18:15): Allons maintenant un niveau plus bas, celui des administrateurs eux-mêmes. Ils s'interrogent souvent et explorent ces domaines, se posant des questions cruciales. Quels conseils donneriez-vous aux administrateurs canadiens sur l'impôt minimum mondial, notamment en ce qui concerne les domaines sur lesquels ils devraient se concentrer et le type de questions qu'ils devraient poser à la direction?

Manal Corwin (18:16 - 21:13): Oui, je pense que c'est une question très importante, car la fiscalité peut très vite devenir ésotérique, et il est important de la comprendre du point de vue du rôle du conseil d'administration. Il y a quelques éléments à prendre en compte ici. L'un d'eux est qu'il est très important d'être conscient de ces changements majeurs qui ont retenu l'attention du public.





Ces dernières années, je dirais que les questions fiscales ont pris une place de plus en plus importante dans les médias grand public, si l'on peut dire, qu'il s'agisse d'affaires très médiatisées ou d'évolutions telles que l'impôt minimum mondial, dont on parle non seulement dans les revues spécialisées, mais qui sont également au cœur des grandes réflexions politiques et de l'intérêt public. En pareil cas, je pense que les conseils d'administration doivent y prêter attention, car tout le monde y porte attention. Il faut ensuite comprendre ces changements non pas sous l'angle technique, mais en termes d'impact sur les domaines qui préoccupent les conseils d'administration.

L'entreprise est-elle concernée? Quels sont les coûts de ce changement? Quels sont les coûts liés à la conformité?

Quels sont les choix disponibles et quelles sont les implications de ces choix sur le risque de réputation? S'agit-il de questions importantes à poser pour exercer notre responsabilité de surveillance? Quelles sont les intersections potentielles avec les choix commerciaux, à court et à long terme, et comment comprendre si les choix qui sont faits visent la rentabilité à court terme ou le gain à long terme?

Je pense également qu'en matière fiscale, la conversation que nous avons eue au sujet des facteurs ESG revêt une importance croissante. Je crois qu'il incombe partiellement aux conseils d'administration de réfléchir à la supervision de l'aspect ESG. Et je pense qu'il faut tenir compte du fait que la fiscalité devient de plus en plus pertinente pour l'ESG, à la fois en tant que moteur et en tant que mesure de la durabilité.

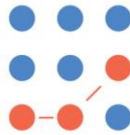
Il convient de se poser certaines questions : existe-t-il une politique fiscale interne en termes de tolérance au risque pour la planification et la stratégie fiscales? Quelle est l'attitude à l'égard de la transparence? Quels sont les risques associés aux choix de transparence vis-à-vis du public concernant les choix fiscaux d'une entreprise?

Certaines entreprises choisissent de publier, par exemple, un rapport sur leur contribution fiscale totale afin d'assurer la transparence. D'autres choisissent de publier une politique fiscale. Plus largement, existe-t-il une stratégie de communication interne à ce sujet afin que tous les acteurs ou toutes les parties prenantes aient une compréhension commune des choix de l'entreprise dans ce domaine?

Et puis, ce qui est très important, la politique de communication externe quant au discours, à la manière dont l'entreprise considère la fiscalité comme faisant partie de sa responsabilité de contribuer à la société, ainsi que son approche consistant à comprendre la fiscalité et à reconnaître qu'il s'agit également d'un facteur lié à la stratégie.

Rahul Bhardwaj (21:14 - 21:42): C'est une excellente feuille de route qui, selon moi, soulignait vraiment qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de conformité, mais que cela relève véritablement des préoccupations des administrateurs. Ce fut une conversation très intéressante, en particulier l'introduction sur l'impôt minimum mondial. Maintenant, Manal, nous arrivons à la fin et nous avons une résolution sur la table.





Je vais la présenter. Je vais vous demander : comment voteriez-vous? Be It Resolved : L'impôt minimum mondial change la donne en matière de surveillance pour les conseils d'administration. Quel serait votre vote?

Manal Corwin (21:43 - 22:02): Je voterais pour, mais cela rappelle que la fiscalité a toujours été un enjeu crucial pour les conseils d'administration. Et cela change peut-être la donne dans la mesure où plus de conseils d'administration prêteront attention à l'importance de la fiscalité dans le cadre de leurs responsabilités globales de surveillance.

Page | 9

Rahul Bhardwaj (22:03 - 22:26)

C'est un excellent amendement. Je pense que je suis d'accord avec vous. Merci beaucoup d'avoir été des nôtres aujourd'hui.

Et à nos auditeurs, j'espère que vous avez apprécié l'épisode d'aujourd'hui et qu'il a renforcé votre perspective de la salle du conseil sur les questions émergentes en matière de gouvernance. Si vous avez apprécié l'épisode, veuillez vous abonner à votre plateforme de diffusion en continu préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada.

À la prochaine fois.

