

Institut d'Administration des Entreprises
École Universitaire de Management
Rouen – Normandie

BASILLE MYLÈNE

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master 2
Comptabilité
Contrôle Audit



**Le management de la performance au sein de groupes de PME par la quête des
prix de transfert optimaux, une congruence au service de la performance.**

Alternance réalisée au sein du **Cabinet Mazars**,
20, Boulevard Ferdinand de Lesseps 76000 ROUEN.
Sous la direction de Madame TOURNACHE Charline, juriste
et Madame MASURE Caroline, fiscaliste.

Année universitaire 2018-2019



Remerciements

L'alternance réalisée au sein du cabinet MAZARS au cours de cette année universitaire et la rédaction de ce présent mémoire n'auraient pu se dérouler ainsi sans l'assistance et la bienfaisance des personnes que j'aimerais remercier.

J'adresse ma reconnaissance à mon tuteur pédagogique, Monsieur SPRIMONT, responsable de la filière Comptabilité Contrôle Audit de l'IAE de Rouen, pour le suivi qu'il m'a accordé ainsi que ses conseils.

Ma tutrice, Madame TOURNACHE qui m'a partagé ses connaissances et expériences dans le milieu du droit des affaires tout en m'accordant sa confiance et une large indépendance dans l'exécution de missions valorisantes, m'ayant permis de développer mes compétences. Je tiens également à la remercier pour son écoute, sa disponibilité et sa bienveillance.

Madame MASURE pour sa pédagogie, le partage de son expérience et la confiance qu'elle m'a accordée dans le cadre des missions affectées. Également pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils avisés qui ont contribué à l'élaboration de mon mémoire.

Je les remercie toutes deux pour l'expérience acquise avec leur aide, tant sur le plan humain que professionnel.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les membres du cabinet pour leur accueil et leur collaboration quotidienne.

Enfin, à tous les intervenants qui m'ont accordé leur précieuse disponibilité, écoute et compréhension lors des entretiens réalisés. Leurs conseils et leur contribution, par la qualité de leurs réponses, m'ont permis d'alimenter ma réflexion.

Sommaire

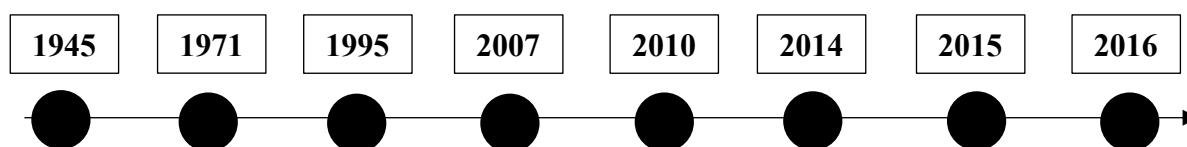
REMERCIEMENTS	- 3 -
SOMMAIRE	- 4 -
PREAMBULE - PRESENTATION DU CABINET MAZARS	- 5 -
NOTE D'ÉVALUATION	- 12 -
TABLE DES ABREVIATIONS	- 15 -
INTRODUCTION – PROPOS LIMINAIRES	- 16 -
CHAPITRE INTRODUCTIF. L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PRIX DE TRANSFERT : L'INTERNA[TIONA]LISATION.	- 26 -
1.1.1. Le cadre structurel des prix de transfert : l'espace intégré, l'internalisation de la firme.	- 27 -
1.1.2. L'espace intégré topographique : l'internationalisation de la firme.	- 30 -
CONCLUSION DU CHAPITRE LIMINAIRE.	- 32 -
CHAPITRE 1. APPROCHE DU PRIX DE TRANSFERT SOUS UN ANGLE CONCEPTUEL ET INSTITUTIONNEL	- 33 -
PARTIE 1. CADRE CONCEPTUEL DU PRIX DE TRANSFERT : DE LA PERCEPTION AUX AMBITIONS, LA QUETE D'UNE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE.	- 34 -
1.1.1. Définition théorique du prix de cession interne et du prix de transfert.	- 34 -
1.1.2. Approche conceptuelle du prix de transfert : de la perception aux ambitions.	- 36 -
PARTIE 2. APPROCHE REGLEMENTAIRE DU PRIX DE TRANSFERT : LA QUETE DE LA LEGALITE.	- 42 -
1.2.1. Présentation des méthodes de fixation des prix de transfert : la légitimité présumée.	- 42 -
1.2.2. Réglementation et documentation : objectif et preuve de légitimité.	- 44 -
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.	- 49 -
CHAPITRE 2.	- 50 -
DE LA CONTINGENCE DES PRIX DE TRANSFERT : OPÉRATIONNALISATION D'UN MODELE OPTIMAL ET ATTEINTE DE LA PERFORMANCE MAXIMALE	- 50 -
PARTIE 1. THEORIE DE LA DECISION : PRISE EN CONSIDERATION DE VARIABLES MODELISABLES, OU QUE CONSIDERER POUR ELABORER LE PRIX DE TRANSFERT ?	- 51 -
2.1.1. Présentation et limites des modèles théoriques de fixation du prix de transfert.	- 51 -
2.1.2. Élaboration de variables : une approche nouvelle des prix de transfert.	- 54 -
PARTIE 2. THEORIE DE LA DECISION : PRESENTATION D'UN MODELE OPTIMAL.	- 59 -
2.2.1. Modélisation des qualités d'une bonne politique de prix de transfert.	- 59 -
2.2.2. Appréciation de la meilleure méthode par la convergence stratégique et organisationnelle.	- 60 -
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.	- 67 -
CONCLUSION GENERALE DU MEMOIRE	- 68 -
BIBLIOGRAPHIE	- 78 -
INDEX ALPHABETIQUE	- 86 -
GLOSSAIRE	- 87 -
TABLE DES ANNEXES	- 92 -

Préambule - Présentation du cabinet MAZARS

Au cours de l'année universitaire 2018-2019 et dans le cadre de mon Master 2 Comptabilité-Contrôle-Audit (CCA) au sein de l'IAE de Rouen, j'ai eu l'opportunité de réaliser mon contrat de professionnalisation au sein du cabinet **MAZARS Rouen**. Intégrée aux pôles juridique et fiscal, j'ai pu réaliser des missions tant variées qu'enrichissantes. Ce préambule a pour vocation de présenter le groupe MAZARS ainsi que le cabinet auquel j'ai été rattachée.

Présentation du groupe MAZARS.

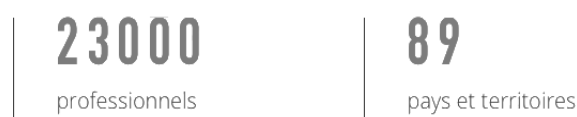
- Histoire de MAZARS ; quelques dates clés.



Les débuts du cabinet MAZARS furent entrepris en **1945** par Monsieur Robert MAZARS, à Rouen. A l'avant-garde de sa génération, Robert MAZARS comprit que l'audit est bien plus qu'une activité complémentaire pour les comptables et s'engage à défendre l'idée que l'audit est une profession en soi. En 1970, soit 25 ans après l'ouverture du premier cabinet, un bureau à Paris ouvre ses portes, suivi un an après par son internationalisation en Allemagne et en Espagne. En 1995, dans une quête de croissance, MAZARS choisit de devenir une organisation intégrée et fusionne avec le cabinet GUÉRARD VIALA. Trois ans plus tard, c'est avec le cabinet britannique NEVILLE RUSSEL, l'un des leaders indépendants de l'audit au Royaume-Uni qu'une fusion eut lieu. En 2005, MAZARS poursuit son développement international : le partenariat intégré comprend à cette date une quarantaine de pays, auxquels s'ajoutent des accords de correspondance dans une vingtaine de pays. Le chiffre d'affaires global dépasse alors les 500 millions d'euros. En **2007**, l'organisation est membre fondateur de l'alliance internationale **PRAXITY**. L'année **2010** est marquée par l'accueil, au sein du partenariat, du cabinet d'audit américain **WEISER**. C'est en **2014** que MAZARS crée MAZARSLAB, un écosystème dédié aux TPE/PME/ETI, et renforce l'offre Expertise Comptable et Conseils en intégrant le cabinet francilien UNICONSEILS. L'année **2015** fut malheureusement marquée par le décès de M. Robert MAZARS, fondateur de l'entreprise. En **2016**, le premier cabinet Mazars société d'avocats voit le jour.

- Le groupe MAZARS aujourd’hui.

En croissance ininterrompue depuis sa création en 1945, Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l’audit, le conseil ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. MAZARS accompagne les grands groupes internationaux, ETI, PME, startups et organismes publics dans leur transformation et à toutes les étapes de leur développement. De nos jours, présent dans 89 pays, le groupe MAZARS regroupe près de 23 000 professionnels.



Le groupe est aujourd’hui gouverné par le Conseil de Gérance, sous la responsabilité de **Mr. Hervé HÉLIAS**, Président Directeur Général du Groupe MAZARS, en lien avec le Conseil de surveillance.

- MAZARS en France

MAZARS France recense plus de 3 800 professionnels intervenant sur le marché français dans les métiers de l’audit, l’expertise-comptable, la fiscalité et le conseil aux entreprises. Le groupe assiste les multinationales, petites et moyennes entreprises, investisseurs privés et institutions publiques à chaque étape de leur développement.



Présentation du cabinet MAZARS Rouen.

Le cabinet MAZARS Rouen, au sein duquel j’ai eu l’opportunité de réaliser mon alternance est organisé en huit pôles :

1. Le pôle audit financier, sous la responsabilité de Mme. THIBAUT Monique, associée, composé d’une vingtaine de collaborateurs, dont les missions sont dans le cadre de

l'audit légal, la certification des comptes et la gestion des risques. Ce service réalise aussi des missions d'audits contractuels.

2. Le pôle tenue/révision comptable dont M. NEZAN Dominique, associé, en est le responsable, comprenant une vingtaine de collaborateurs en charge de la tenue et révision comptable, de conseil de gestion, de consolidation.
3. Le pôle gestion sociale et paie, représenté par Mme. CARDINAEL Estelle, proposant des missions d'assistance RH et de droit social (établissement et contrôle des bulletins de paie, veille sociale, réalisation de tableaux de bord de gestion de la paie, assistance en cas de contrôle de l'URSSAF...) Ce pôle est composé de six collaborateurs.
4. Le pôle juridique, dont la responsable est Mme. TOURNACHE Charline, qui produit tous les actes nécessaires à la conduite de l'activité courante de la société mais réalise également la constitution de sociétés, les modifications statutaires, l'accompagnement à la cession ou à la transmission d'entreprise, les restructurations juridiques, la rédaction de baux commerciaux...
5. Le pôle fiscalité, représenté par Mme. MASURE Caroline, assistée de deux collaboratrices, en charge l'examen des aspects fiscaux dans le cadre de restructuration de sociétés, de l'assistance lors de contrôles fiscaux, de l'accompagnement du dirigeant, et de formations fiscales.
6. Le pôle informatique, dirigé par M. TROTEL Matthieu, assisté d'un collaborateur.
7. Le pôle commercial, dont Mme. COURVILLE Lorine est la responsable.
8. Le pôle administratif, composé de cinq collaboratrices.

Le cabinet est composé de trois associés : Mme THIBAUT Monique, expert-comptable commissaire aux comptes, responsable du pôle audit, Mr NEZAN Dominique expert-comptable commissaire aux comptes, responsable du pôle expertise et Mme JEROME Lucie, expert-comptable.

Présentation des missions.

Alternante au sein de deux services (juridique et fiscal), j'ai eu l'opportunité de travailler dans ces deux domaines transversaux. Mes principales missions seront ainsi exposées selon le service auquel je fus rattachée.

Concernant le service fiscalité, j'ai réalisé avec **Mme MASURE Caroline**, diverses missions telles que :

- Des consultations fiscales :

Une consultation fiscale relative à un apport de titres à une société à l'IS. En l'espèce, les titres apportés à la constitution de deux sociétés holding étaient en réalité reçus en l'échange de l'apport d'autres titres. La réflexion menée dans le cadre de la présente consultation s'entendait ainsi de la constitution de deux sociétés holding et de l'optimisation de la rémunération et des dividendes versés aux dirigeants.

Une consultation fiscale inhérente à l'élaboration d'un guide sur la retenue à la source des non-résidents en France reprenant la réglementation en vigueur et en schématisant celle-ci.

Une consultation fiscale relative à la transformation d'une EURL en SAS. Cette consultation a trait aux différentes opportunités d'arrêter l'activité du client sous forme d'EURL et de proposer un nouveau modèle d'exercice de l'activité. A ce titre, nous avons émis plusieurs hypothèses (constitution d'une Entreprise Individuelle, d'une SCI, d'une SAS...), proposé un calendrier des opérations, rappelé les règles juridiques, fiscales et sociales propres aux différentes hypothèses et réalisé un récapitulatif des coûts prévisionnels relatifs aux différentes étapes inhérentes au projet. Face à un cas de construction sur le sol d'autrui, nous avons également rappelé les tenants et aboutissants de ce cas particulier.

- Une mission relative à l'optimisation de la rémunération du dirigeant, dans un objectif de calculer le seuil auquel la rémunération versée audit dirigeant est la plus optimale. Un arbitrage a notamment été effectué entre dividendes et rémunération, en prenant en considération diverses variables (composition du foyer fiscal, besoin en couverture sociale, paramètres financiers du dirigeant et de l'entreprise, prestations supplémentaires, forme juridique...)

- Des recherches fiscales, ayant attrait aux missions exercées mais également en support, comme par exemple la donation déguisée entre époux, les obligations convertibles, les petites taxes et droits divers, le projet de loi de finance 2019 ou encore, les statuts de dirigeants (association, sociétés) ...

Concernant le service juridique, mes missions ont été suivies par **Mme TOURNACHE Charline**. Les missions qui m'ont été confiées ont été très variées et retracent toutes les opérations réalisables dans le cadre de la vie d'une société (hors opération sur capital). Elles sont notamment :

- Dans le cadre de décisions ordinaires :
L'approbation des comptes annuels de tous types de sociétés (SARL, EURL, SAS, SASU, SNC, SCI, SA, SELARL, SCEA...),
La décision triennale d'augmentation de capital au profit des salariés (SAS).
- Dans le cadre de décisions extraordinaires :
Le non-renouvellement du Commissaire aux Comptes (CAC),
Le changement de président,
La réalisation d'une fusion d'association inter ligues,
Le transfert de siège social,
La constitution de sociétés,
La transformation de sociétés,
La dissolution – liquidation de sociétés,
L'ouverture d'un nouvel établissement / la fermeture d'un établissement,
Les modifications statutaires y afférant.
- Du secrétariat juridique :
Les déclarations des bénéficiaires effectifs,
Les déclarations de Revenus de capitaux mobiliers (2777-U),
Les déclarations d'Imprimés Fiscaux Uniques (2561 – IFU),
La mise à jour des registres (d'AG, de mouvements de titres, de présence...),
La rédaction de baux commerciaux.
- Des recherches juridiques, relatives aux missions susmentionnées.

Expérience acquise et justification du choix du mémoire.

Mon expérience chez MAZARS m'a permis d'acquérir des compétences dans les domaines juridique et fiscal, deux domaines que j'affectionne.

Compétences acquises (savoir-faire) :

- Réaliser des consultations fiscales,
- Réaliser des simulations d'optimisation de la rémunération du dirigeant,
- Réaliser de montages juridiques et fiscaux dans le cadre de la quête d'optimisation,
- Conseiller un client sur une forme juridique et un régime fiscal,
- Rédiger le formalisme d'une société, sur toutes les phases de sa vie,
- Rechercher efficacement de la documentation relative à un dossier.

Compétences acquises (savoir-être) :

- Aisance relationnelle face aux clients,
- Aisance téléphonique,
- Aisance rédactionnelle,
- Développement de la curiosité intellectuelle,
- Travail en équipe **ou** en autonomie,
- Résistance à la pression,
- Sens de la communication,
- Capacité de décision,
- Sens de l'organisation et rigueur,
- Prise de recul,
- Réactivité.

J'ai eu l'occasion de renforcer mes connaissances théoriques par la pratique grâce aux retours d'expérience des professionnels avisés. J'ai également pu percevoir la croissance de certains groupes, clients du cabinet, tant au niveau national qu'international. Cela me renforce par ailleurs dans mon projet professionnel.

Dès lors, j'ai pu déterminer le choix de mon questionnement de mémoire, qui par ailleurs, représente une problématique actuelle soulevée par un grand nombre de groupes. L'internationalisation des groupes pose notamment la question de la facturation interne par l'intermédiaire des prix de transfert, sujet porteur de réflexion et d'accompagnement. Par ailleurs, MAZARS société d'avocats Paris regroupe des professionnels sur cette thématique, dont M. BARAT, que je remercie pour les échanges pertinents relatif à l'élaboration de ce mémoire. Cette problématique s'englobe dans le cadre du conseil aux groupes de PME, mission primordiale des collaborateurs du cabinet MAZARS. Par ailleurs, le cabinet MAZARS est membre de PRAXITY AISBL, la plus grande alliance globale de cabinets d'audits et de prestations comptables indépendants. Par cet intermédiaire, MAZARS dispose de dossiers de filiales étrangères ou françaises mais de groupes étrangers dont en ressort des problématiques de prix de transfert.



**Candidature au
Master 2 Droit des
affaires et fiscalité**

BASILLE MYLÈNE

**Étudiante en M2 CCA - Juriste fiscaliste alternante chez
MAZARS**

Née le 24 mai 1996 (22 ans) mylene.basille@gmail.com

Permis B, véhicule personnel 06.23.96.01.10

27 rue Mustel, Résidence l'Harmonium – 76000 Rouen

PROFIL



Actuellement étudiante en Master 2 CCA à l'IAE de Rouen et juriste fiscaliste en alternance chez MAZARS (ROUEN), je souhaiterais intégrer le Master 2 droit des Affaires et Fiscalité (DAF).

ATOUTS

Français

Anglais

Espagnol



EXPERIENCES

- Septembre 2018 - Juin 2019

Juriste-fiscaliste en alternance - MAZARS
Rédaction de consultation fiscales, montages juridiques et fiscaux, conseils aux clients (forme juridique et régime fiscal), formalisme et recherches.
- Février 2018 - Avril 2018

Collaboratrice comptable stagiaire - FIDUCIAL
Saisie comptable et établissements des liasses fiscales sur des dossiers BNC, professions libérales médicales.
- Février 2017 - Avril 2017

Collaboratrice comptable stagiaire - AGICOM
Saisie comptable et établissement des liasses fiscales sur des dossiers BIC.
- Mars 2016 - Mai 2016

Juriste stagiaire au sein de la CIBTP-NO
Travail sur la procédure contentieuse du recouvrement de créances et sur le développement de stratégie afin d'éviter le recours à une procédure collective.

FORMATION

- 2019-2018

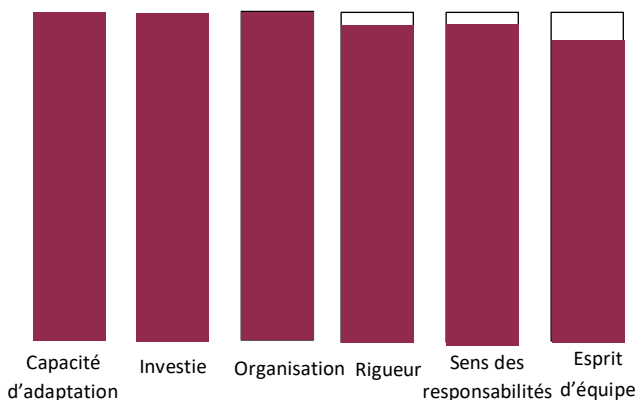
Master 2 Comptabilité, Contrôle, Audit
IAE de Rouen
Université de Rouen, Pasteur, France
- 2018-2017

Master 1 Comptabilité, Contrôle, Audit
IAE de Rouen
Université de Rouen, Pasteur, France
- 2017-2016

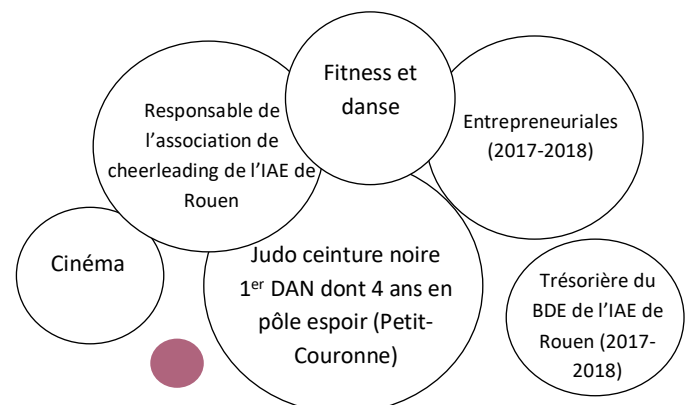
Licence Comptabilité, Contrôle, Audit
IAE de Rouen
Université de Rouen, Pasteur, France
- 2016-2014

DUT Carrières Juridiques
Université de Rouen, Pasteur, France

COMPÉTENCES



INTERETS



Note d'évaluation

FICHE 3 ÉVALUATION DE L'ALTERNANT(E)

1^{ère} et 2^{ème} visite

*À compléter conjointement par le tuteur pédagogique
et le tuteur entreprise.*

Légende de notation des énoncés de la grille*

1 = non satisfaisant à 4 = excellent

	1 ^{ère} visite*				2 ^{ème} visite*			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Connaissance du milieu professionnel								
Comprend l'organisation de l'entreprise.				X				
Sait se situer dans l'organigramme.				X				
Connaît les produits et services.		X						
Connaît les procédures liées à son poste.				X				
Cerne les enjeux du travail en équipe.				X				
Connaît les caractéristiques de la concurrence.				N/A				
Comportement personnel et cheminement professionnel								
Relations avec le milieu professionnel								
Manifeste une aisance dans ses rapports interpersonnels.				X				
Crée un climat de respect dans ses interventions.				X				
Est capable d'écoute.				X				
Savoir-être								
S'adapte avec souplesse aux situations.				X				
Fait preuve de transparence.				X				
Connaît ses forces, ses limites et s'autocritique.				X				
A confiance en lui.		X						
Sait demander des conseils et en tient compte.				X				
Capacité à travailler en équipe								
Fait preuve d'initiative à travers sa participation au travail d'équipe.				X				
S'adapte à la dynamique de l'équipe.				X				
Fait valoir son point de vue.				X				
Autonomie et organisation du travail								
Est capable d'appliquer la méthode de travail préconisée.				X				
Gère son temps de façon appropriée.				X				
Est ponctuel(le) et assidu(e).				X				
S'adapte aux situations imprévues.				X				
Respecte les échéances.				X				
Fait preuve d'initiatives.				X				
Recherche l'information pertinente.				X				
Propose des solutions.			X					
Réalise ses missions de façon structurée.				X				
Effectue le suivi de ses missions.				X				

*cochez les cases correspondantes

FICHE 3

ÉVALUATION DE L'ALTERNANT(E)

1^{ère} et 2^{ème} visite

À compléter conjointement par le tuteur pédagogique
et le tuteur entreprise.

Légende de notation des énoncés de la grille*
1 = non satisfaisant à 4 = excellent

	1 ^{ère} visite*				2 ^{ème} visite*			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Comportement personnel et cheminement professionnel								
Éthique et professionnalisme								
Protège le caractère privé des informations recueillies.				NA				
Adopte un comportement respectueux vis-à-vis des différents interlocuteurs.				X				
Respecte ses rendez-vous ou ses engagements.				X				
Motivation								
S'implique dans les missions et/ou projets qui lui sont confiés.				X				
Manifeste une volonté de comprendre et d'apprendre.				X				

*cochez les cases correspondantes

■ **Comportement à l'Université** (assiduité, ponctualité, implication, niveau...):

Étudiante exemplaire. Haut potentiel.

→ ■ **Points forts de l'alternant(e) :**

Curiosité
Avenante, ouverte d'esprit, constante

→ ■ **Axes d'améliorations de l'alternant(e) :**

développer sa confiance en elle

→ ■ **Commentaires du tuteur entreprise :**

Mythène est soignée dans son travail.
Son profil fait également est sa personnalité :
agréable, s'intègre facilement et avec respect
dans les équipes.

■ **Commentaires du tuteur pédagogique :**

■ **Commentaires de l'alternant(e) :**

Très bonne intégration, tutrices à l'écoute, développement de connaissances.
Réalisation de missions diverses qui permettent de concilier ruralité
et juridique - ~~études~~

FICHE 4

1^{ÈRE} VISITE EN ENTREPRISE

Évaluation de l'alternant(e)

*À remplir lisiblement par le tuteur pédagogique
qui remettra une copie à son contact habituel au CFC.*

DIPLÔME PRÉPARÉ : _____

Nom de l'alternant(e) : _____

Nom de l'entreprise : _____

Adresse de l'entreprise : _____

Nom du tuteur pédagogique : _____

Nom du tuteur entreprise : _____

Alternant(e) présent(e) à l'entretien : OUI NON

Si non, pourquoi : _____

Date de l'entretien : ___ / ___ / _____

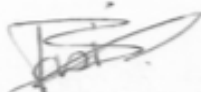
Durée de l'entretien : ___ h ___

Heure de l'entretien : ___ h ___

Date, signatures et cachet de l'entreprise :

L'alternant(e)
Prénom - NOM

Nyrene Basille



L'entreprise
(représentée par le tuteur entreprise)
Prénom - NOM

Chaline TOURNACHE



L'Université
(représenté par le tuteur pédagogique)
Prénom - NOM

SPAINON P. A



Table des abréviations

APP:	Accord Préalable de Prix
BEPS:	Base Erosion and Profit Shifting
C+ :	Cost Plus
CAC:	Commissaire aux Comptes
CUP :	Comparable Uncontrolled Price
CBCR:	Country By Country Report
CGI :	Code Général des Impôts
COSO :	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CVAE:	Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises
DGFIP :	Direction Générale des Finances Publiques
ETNC :	États et Territoires Non Coopératifs
FF :	Fully Fledged
INSEE :	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
LPF:	Livre des Procédures Fiscales
LR :	Limited Risk
MAP :	Manager Analytical Plane
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONU:	Organisation des Nations Unies
PLI :	Profit Level Indicator
PCI :	Prix de Cession Interne
PME:	Petites et Moyennes Entreprises
RPM :	Resale Price Minus
TNMM :	Transactionnal Net Margin Method
TPE :	Très petites Entreprises
TVA :	Taxe sur la valeur ajoutée

Introduction – Propos liminaires

« il y a peu, les prix de transfert intéressaient seulement les administrations fiscales et les spécialistes. Or, ces derniers temps, des politiciens, des économistes et hommes d'affaires, ainsi que des organisations non gouvernementales [en] ont réalisé l'importance (...) La mondialisation est l'une des raisons de cet intérêt soudain, la prolifération des sociétés multinationales en est une autre. »¹

“Transfer pricing has become increasingly common over the past fifteen years, both as a source of concern to tax authorities and as a source of competitive advantage that firms seek to exploit (...)

This increase is due to the industrialization of the global economy and the development of intra-industry trade, particularly international transfers within firms.”

DEMBINSKI P. (2006), « Ethical aspects of transfer pricing », p. 81

Le phénomène de la mondialisation est aujourd’hui une évidence qui a substantiellement modifié « *la façon de faire des affaires*² ». Conjugué à l’intensification de la concurrence, le contexte économique globalisé oblige les entreprises à se développer au-delà des frontières nationales et à s’engager dans un processus de rationalisation de leurs structures afin d’être plus flexibles. Il est ainsi marqué par le développement des échanges internationaux et la prolifération des groupes multinationaux qui exercent, par l’intermédiaire d’entreprises associées, leur activité au sein de différents pays pour des raisons de marché ou encore, d’optimisation des coûts. Les prix de transfert sont ainsi devenus l’une des principales causes de risque fiscal pour les entreprises multinationales, du fait de l’ampleur prise par les opérations intragroupes transnationales. Selon l’INSEE, en 2015, 9,2% des entreprises font partie d’un groupe. Cet essor prodigieux des groupes suscite la multiplication des échanges inter-filiales. Ces derniers occupent par ailleurs une place prépondérante dans l’économie actuelle représentant **jusqu’à 70%** du commerce mondial³ (88% du total des exportations, dont 58% pour celles sous contrôle français⁴). Ces flux donnent ainsi lieu à une facturation interne spécifique : **les prix de transfert**.

Les prix de transfert peuvent, d’une façon large, être entendus comme « *les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels ou rend des services à des entreprises associées* »⁵. Plus précisément, il s’agit des prix des transactions réalisées au sein d’un groupe entre entités résidentes d’États différents.

¹ OCDE. (2017), *Principes de l’OCDE applicables en matière de prix de transfert à l’intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales*, Éditions OCDE, Paris.

² LANDRY S. (2011), *La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance*, page 24.

³ PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, p.10, CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l’usage de la facturation interne*, p.11, AMAR J. (2010), *Mission de documentation des prix de transfert en PME*, p.9.

⁴ INSEE (2018), *Les entreprises en France, édition 2018*, page 92.

⁵ BOI-BIC-BASE-80-10-10-20140218

Une vision péjorative est souvent retenue au titre des prix de transfert. MARCHESSOU et GROSCLAUDE prônent que « *l'expression prix de transfert désigne la technique de localisation de la marge bénéficiaire vers un territoire non imposé à laquelle procède le groupe multinational soit en obligeant une filiale* de production à vendre à bas prix les produits, soit en interposant une filiale, imposée dans un paradis fiscal, qui achètera bon marché à la filiale de production des produits et qui les revendra cher dans un autre État à la filiale de commercialisation.* »⁶ Cette vision péjorative ne doit pas occulter qu'au sein d'une firme multinationale les transactions effectuées se doivent d'avoir un prix.

Dans un contexte de lutte incessante des États envers les pratiques illégales, le sujet des prix de transfert est au cœur des débats économiques. L'importance qu'il leur est accordée s'explique de nos jours par l'enjeu fiscal sous-jacent, les vérifications fiscales de plus en plus importantes ou encore, la hausse du contentieux. Les contribuables adoptent ainsi une approche plus coordonnée et mondialisée des prix de transfert, par souci de compliance.

Sources d'enjeux financiers éminents, les prix de transfert sont considérés comme la première problématique pour les groupes et pour les administrations fiscales. Existe alors un dyptique : d'un côté les administrations fiscales nationales veulent s'assurer que les prix pratiqués ne correspondent pas à un transfert de bénéfice et de l'autre, les entreprises souhaitent réaliser des bénéfices des plus élevés possibles et s'assurer une sécurité fiscale. La difficulté réside alors dans l'établissement d'un équilibre entre ces préoccupations. La gestion des prix de transfert est « *devenue un enjeu majeur de la fiscalité internationale, dans un contexte de forte tension budgétaire pour les États et de recherche de rentabilité et de sécurité pour les groupes.* »⁷

(1) Prix de transfert et administrations fiscales : « le nouveau champ de bataille ».

Face à la multiplication de la constitution des groupes mondiaux et l'essor des transactions intragroupes, un redoutable défi est apparu envers les administrations, qui doivent se prémunir contre les risques d'évasion fiscale⁸. S'est alors posée la nécessité de trouver un prix permettant de répondre à un double objectif : poursuivre l'intérêt économique du groupe et des firmes le composant sans nuire à l'intérêt économique et fiscal des États. Par application du principe de souveraineté fiscale, attribut de l'État nation, duquel découle le principe de territorialité de

⁶ GROSCLAUDE et MARCHESSOU, cités par BAUMERT F. (2004), *la Gestion des prix de transfert par les sociétés françaises*, page 8

⁷ BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

⁸ Cf. **Annexe 1** pour les pouvoirs d'investigations de l'administration fiscale

l'impôt, les États ont adopté une législation concernant les prix de transfert et les administrations fiscales se sont dotées d'un arsenal juridique permettant d'appréhender les résultats des groupes. « *Les administrations fiscales doivent faire face à des entreprises abolissant les frontières alors qu'elles continuent souvent à ne voir que les entités situées sur leur territoire et à les traiter isolément, sans appréhender l'ensemble économique dans lequel ces entités s'insèrent* ». ⁹ L'enjeu des prix de transfert n'a ainsi pas échappé aux législateurs de nombreux pays, venus encadrer cette problématique par un renforcement de la loi et des contrôles accrus, garde-fous contre les stratégies de transfert des bénéficiaires. L'OCDE s'est par ailleurs rapidement emparée du sujet pour en apporter des éclaircissements. Dès lors, un équilibre est à trouver entre le souci de sanctionner les pratiques répréhensibles par la loi et la volonté de développement international des groupes.

Dans un tel contexte, les prix de transfert sont importants à la fois pour les contribuables et pour les administrations fiscales car ils déterminent, dans une large mesure, la répartition des bénéfices imposables entre sociétés associées qui relèvent d'autorités fiscales distinctes. Ils forment ainsi un point de coalition entre gouvernements et multinationales. Dès lors, inévitable est apparu le fait pour les gouvernements de s'assurer que les profits imposables des entreprises multinationales ne soient pas artificiellement transférés hors de leur juridiction ¹⁰. A ce titre, des principes de portée internationale ont été institués afin de former un cadre référentiel pour les prix de transfert. Ces opérations transnationales exigent d'étudier la norme française (article 57 du CGI). Par ailleurs, c'est grâce à la coopération de plus de 60 pays au sein du projet **BEPS*** que 15 actions ont été prises pour permettre de lutter contre l'évasion et l'évitement fiscal, permettant d'améliorer la cohérence des règles fiscales internationales et d'en renforcer la transparence pour les contribuables. Les actions 8 à 10 et 13 de ce projet portent sur les prix de transfert et ont récemment été adoptées. ¹¹ En outre, la convention multilatérale BEPS (ou Instrument Multilatéral, IM) est entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2019 pour la France.

Il convient donc d'analyser la problématique du principe de pleine concurrence telle qu'elle résulte de la pratique et de la gestion des prix de transfert. La pression coordonnée des États implique d'anticiper et de gérer au mieux les problématiques de prix de transfert que les administrations fiscales nationales visent plus que jamais. De leur côté, les entreprises doivent

⁹ GUZOWSKI C. (2011), *la gestion des prix de transfert par les entreprises françaises*, page 9

¹⁰ Ces pratiques représentent un manque à gagner pour les États, pouvant représenter 100 à 240 milliards USD par an. Cela représenterait environ 4 à 10% des recettes relatives à l'impôt sur les sociétés dans le monde.

¹¹ Actions 8 à 10 : rapport final en octobre 2015 et octobre 2016 pour l'action 13

s'adapter aux nouvelles exigences fiscales en s'assurant qu'elles ne génèrent ni double imposition ni surcoûts financiers. En outre, elles ne doivent être déconnectées de la réalité économique et opérationnelle de leurs activités.

(2) Prix de transfert et groupe de sociétés : performance et compliance.

« Les contrôles et les redressements sont de plus en plus nombreux. D'où le souhait de beaucoup de groupes de travailler leur conformité. »¹²

Depuis plus de 20 ans, les prix de transfert sont devenus l'enjeu majeur des groupes internationaux (BRAUN¹³). *« Les dirigeants considèrent les prix de transfert et la fixation des prix en général comme un domaine extrêmement important de la prise de décision, et la plupart d'entre eux le considèrent comme la décision la plus importante à court terme ».*¹⁴

La facturation interne tient une place prépondérante et croissante dans les groupes du fait qu'elle forme une réelle **variable stratégique**. A ce titre, les prix internes peuvent former un outil de gestion de la performance des firmes et dans un cadre international, ils sont à l'origine du calcul des bénéfices des différentes filiales. L'importance de ces transactions sous-tend à la planification de la gestion fiscale du groupe au niveau transnational dont la fixation du prix de transfert en constitue l'instrument privilégié. Ainsi, une entreprise multinationale peut optimiser son imposition globale par l'intermédiaire des prix de transfert en faisant circuler les revenus positifs d'une entité vers une autre : la détermination des prix de transfert permet alors aux groupes d'opérer des choix affectant de manière immédiate l'assiette fiscale des États concernés par ces transactions. La politique de prix de transfert apparaît alors comme un véritable vecteur d'optimisation fiscale et également un outil de gestion de la performance du groupe. En effet, *« intégrés dans le pilotage global des échanges intragroupes, ils permettent de générer des gains de rentabilité, en s'appuyant sur des leviers majeurs tels que l'optimisation de la trésorerie du groupe, le suivi des marges, etc... »*¹⁵.

Selon M. BARAT, la gestion des prix de transfert est essentielle. Il convient d'organiser ses prix de transfert car *« souvent dans les groupes internationaux, chaque filiale se défend comme*

¹² BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

¹³ BRAUN M. (2015) *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 7.

¹⁴ PLASSCHAERT Sylvain, « Les prix de transfert et les entreprises multinationales, une vue globale ».

¹⁵ BRAUN M. (2015) *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 7.

si elle travaillait avec des tiers. La première utilité d'une politique de prix de transfert c'est de définir les règles pour allouer le profit entre les filiales et normaliser son approche (...) »¹⁶

Cependant, dans un contexte où la lutte contre l'optimisation fiscale agressive est devenue « le nouveau cheval de bataille des administrations », maints auteurs, dont PINTO, avancent que le développement des **PME*** à l'international ne se fait pas sans risque. En outre, selon Ernest Young, « *Taxpayers are increasingly focused on risk rather than opportunity.* »¹⁷ En 2017, 75% des entreprises considèrent la **gestion des risques** comme leur priorité absolue en matière de prix de transfert (Cf. **Annexe 2**), contre 66% en 2013 et 50% en 2007 et 2010. Le sondage permet de démontrer que les prix de transfert constituent le problème fiscal le plus important auquel les services fiscaux sont confrontés. Ces risques s'entendent des risques fiscaux, juridiques, organisationnels ou encore fiscaux.

En outre selon Mme DUVERT, « *[la gestion des prix de transfert] est très importante (...) de par la pratique des administrations fiscales, de par les travaux menés par l'OCDE et toutes les actions BEPS (...) Les prix de transfert sont d'autant plus importants qu'un redressement représente un enjeu financier significatif qui peut souvent se chiffrer à plusieurs millions d'euros. Je dirais que c'est un des sujets fiscaux numéro un dans les groupes.* »¹⁸. Cette vision est partagée par M. NIBEAUDO¹⁹.

« La matière des prix de transfert devrait rester une préoccupation majeure des contributions pendant encore longtemps. »

GUZOWSKI C. (2011), *la gestion des prix de transfert par les entreprises françaises*, page 5.

Ainsi en plus d'être un enjeu stratégique pour les multinationales, les prix de transfert forment une des préoccupations fiscales majeures. Maitriser leurs enjeux représente un important levier pour la performance du groupe, les enjeux financiers étant par ailleurs très élevés : « *une remise en cause des prix de transfert d'une entreprise a souvent des conséquences financières désastreuses pour cette dernière, ne serait-ce qu'en raison du montant du redressement potentiel.* »²⁰ Les multinationales doivent ainsi adopter une approche proactive en matière de prix de transfert et cela passe par la juste fixation des prix de transfert, qui est devenue un paramètre de gestion fondamentale pour les groupes.

¹⁶ BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

¹⁷ BORSTELL T., HOBSTER J., PONDS L., VIARD C., (2013) *Navigating the Choppy Waters of international tax*, page 15.

¹⁸ DUVERT B., 2019. Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 13 mars 2019.

¹⁹ NIBEAUDO J., 2019. Expert-comptable FITECO. Interview du 20 mai 2019.

²⁰ BAUMERT F. (2004) *la Gestion des prix de transfert par les sociétés françaises*, page 9.

Les prix de transfert doivent ainsi faire partie intégrante du modèle économique de toute firme multinationale. La gestion des prix de transfert est d'un double intérêt : elle permet d'éviter le risque fiscal et d'optimiser la gestion fiscale. Elle peut ainsi être envisagée « *comme un synonyme d'optimisation, c'est-à-dire la détermination des prix de transfert dans l'intérêt du groupe tout en ayant pris en compte la réglementation fiscale en vigueur.* »²¹

M. NIBEAUDO ajoute par ailleurs que l'importance des prix de transfert est expliquée par le fait que ces derniers attribuent aux pays concernés la bonne valeur-ajoutée économique et la juste représentation de l'impact de la société sur la chaîne de valeur.

L'importance des prix de transfert devient ainsi manifeste et la question de la répartition des bénéfices entre la société étrangère et la société française se pose alors. Par la mondialisation et la prolifération des sociétés transnationales, les prix de transfert connaissent un regain d'intérêt. Dans un tel contexte, l'une des questions les plus difficile qui se soit posée concerne la fixation des prix de transfert entre sociétés apparentées. Nous comprenons dès lors l'importance donnée, par tous ces acteurs, à la valorisation des échanges intra-groupes, qui dans un souci de compliance, doit se conformer au principe de pleine concurrence. Par ailleurs, l'**annexe 3** démontre que les transactions intragroupes relatives aux produits et services représentent le sujet le plus important en termes de controverses.

Page 94

*« Les dirigeants d'entreprises sont convaincus de la nécessité de minimiser leur charge fiscale tout en respectant le principe de pleine concurrence et plusieurs tiennent compte de la fixation des prix de transfert dans leurs stratégies. »*²²

(3) Les PME : une présence notable et un vecteur d'internationalisation.

Comme l'indique VANDANDAËLE, « *le problème du prix de transfert n'est pas seulement celui des grosses multinationales réalisant des transactions complexes dans de multiples pays du monde. Les PME ayant une ou plusieurs filiales ou succursales y sont également confrontées* »²³. PINTO prône que les groupes de PME sont plus exposés aux risques de prix

²¹ GUZOWSKI C. (2011), *la gestion des prix de transfert par les entreprises françaises*, page 11.

²² GUIMARAES DE FREIATS M. (2010), *les prix de transfert pratiqués par les entreprises transnationales françaises et brésiliennes de 1994 à 2010 : Cas des droits de la propriété incorporelle*, page 110.

²³ VANDANDAËLLE C. (2010), *Vers une gestion maîtrisée des prix de transfert*, page 9.

de transfert et connaissent des rectifications, en valeur relative, plus importantes que les grands groupes, ces derniers étant mieux préparés au sujet. « Ceci s'explique principalement par le fait que les dirigeants de ces structures considèrent les prix de transfert comme une contrainte à laquelle ils consacrent peu de temps. Par ailleurs, la législation internationale et ses applications en droit interne sont peu connues de ces PME. »²⁴

« Les PME n'ont pas forcément conscience de leur obligation »²⁵

Le tissu économique français étant constitué en majorité par des PME, l'internationalisation des opérations économiques crée des groupes répondant à un souci de rationalité et à une logique d'approche cohérente des marchés. Selon PINTO, « ces groupes de PME forment une réalité économique sur le plan international »²⁶. En outre, « les TPE et les petites PME restent, sans conteste, le cœur de cible de la profession comptable ».²⁷ L'approche de notre mémoire se fondera ainsi sur un outil décisionnel relatif à la juste fixation du prix interne pour les groupes de PME à l'intention de l'expert-comptable, du fiscaliste ou de l'avocat.

La clientèle de nombreux experts-comptables et d'avocats²⁸ est ainsi marquée par l'expansion du nombre de petits groupes de sociétés. Sous ces groupes se cachent de réels enjeux fiscaux, organisationnels, juridiques, financiers mais également moins risqués ayant trait aux opérations intragroupes (**abus de biens sociaux***, abus de droit, **acte anormal de gestion***).

Rappelons que, selon différents auteurs, dont CHRAIBI, la question la plus difficile concerne la fixation des justes prix de transfert. BRAUN avance à ce titre que « choisir la méthode la plus adaptée au sein du groupe relève d'une décision de gestion qui devra pouvoir être justifiée auprès de l'administration fiscale (...) Le choix de la méthode est vraisemblablement la partie la plus cruciale et la plus délicate de la détermination d'une politique de prix de transfert.²⁹ »

L'actualité sur les prix de transfert susmentionnée au sein de cette présente introduction nous permet de dessiner la problématique suivante :

²⁴ PINTO M. (2009), *prix de transfert dans les PME : élaborer et justifier sa politique*, page 8.

²⁵ KIEHL-POTTIN B., 2019. Avocat fiscaliste international. Interview du 20 mars 2019.

²⁶ PINTO M. (2009), *prix de transfert dans les PME : élaborer et justifier sa politique*, page 8.

²⁷ Ordre des experts-comptables (2017), *Étude biennale du CSOEC sur les marchés de la profession comptable*, page 20.

²⁸ KIEHL-POTTIN B., 2019. Avocat fiscaliste international. Interview du 20 mars 2019.

²⁹ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 33.

A l'épreuve des faits, de quelle manière instaurer une politique de prix de transfert pertinente, vectrice de performance pour le groupe de PME ?

Déterminer les prix de transfert est une opération complexe à laquelle toute entreprise affiliée à un groupe, à l'occasion de ses transactions internes, est confrontée. Par ailleurs, la maximisation du profit en constitue l'un des principaux enjeux. Le prix du marché constitue cependant le baromètre mesurant le degré d'objectivité ayant mené à l'établissement de la politique de prix de transfert. Les entreprises doivent sélectionner et appliquer les méthodes de prix de transfert les plus appropriées pour fixer un prix de pleine concurrence. Néanmoins, il convient de considérer un ensemble de facteurs afin de fixer et justifier les pratiques de prix de transfert. Entrent ainsi en considération des variables stratégiques, organisationnelles ou encore, le contexte industriel.

Depuis plusieurs années, les gestionnaires et les économistes étudient la façon d'atteindre le meilleur système de prix de transfert permettant, pour une multinationale, d'atteindre plus d'un objectif. Pionnier dans ce domaine, HIRSHLEIFER, dans sa recherche initiale, visait à déterminer le prix de transfert optimal. Le prix de transfert fut ensuite l'objet de maintes études empiriques et notamment celles d'ECCLES, sur la recherche d'utiliser le prix de transfert comme outil stratégique. Très peu de recherches ont suivi celle de cet auteur, considéré comme l'influenceur de base sur les prix internes depuis 1983. A ce titre, ce mémoire s'inscrit dans une approche contingente et contemporaine de la refacturation interne par une analyse organisationnelle du groupe.

L'instauration d'une politique de prix interne peut rapidement atteindre un niveau de complexité contre-productif pour l'entreprise. Ce mémoire a ainsi pour objectif de trouver l'équilibre entre efficacité de la politique (performance du groupe) et complexité de sa mise en œuvre. L'enjeu de ce mémoire n'est pas de définir la méthode la plus adaptée dans l'absolu mais de déterminer quelle méthode est la plus adaptée selon des facteurs endogènes (liée à l'organisation de la chaîne de valeur et donc, du modèle économique du groupe) et exogènes (intensité et position concurrentielle).

Notre approche portera sur les entreprises industrielles, principaux clients du cabinet MAZARS Rouen, celles-ci représentant par ailleurs une majorité du tissu économique. Dans cette optique, nous prenons en considération les groupes dont les filiales sont **productrices** ou

distributrices de produits. Nous excluons de fait les prix de transfert relatifs aux services, aux incorporels ou encore, aux flux financiers.

Dans le cadre de ce mémoire et au vu de notre problématique, il nous est nécessaire de formuler deux hypothèses distinctes afin d'allouer un modèle optimal propre à chaque situation :

H1. Le groupe réalise des échanges en Franco-Français et vers l'étranger,

H2. Le groupe ne réalise que des échanges à l'étranger.

Ces hypothèses permettent de se positionner sur les critères modélisables à considérer lors de l'élaboration de la méthode de facturation interne selon ces deux situations. Cela nous permettra également de percevoir si ces deux hypothèses mènent à la même réflexion quant à l'instauration de la politique de prix de transfert.

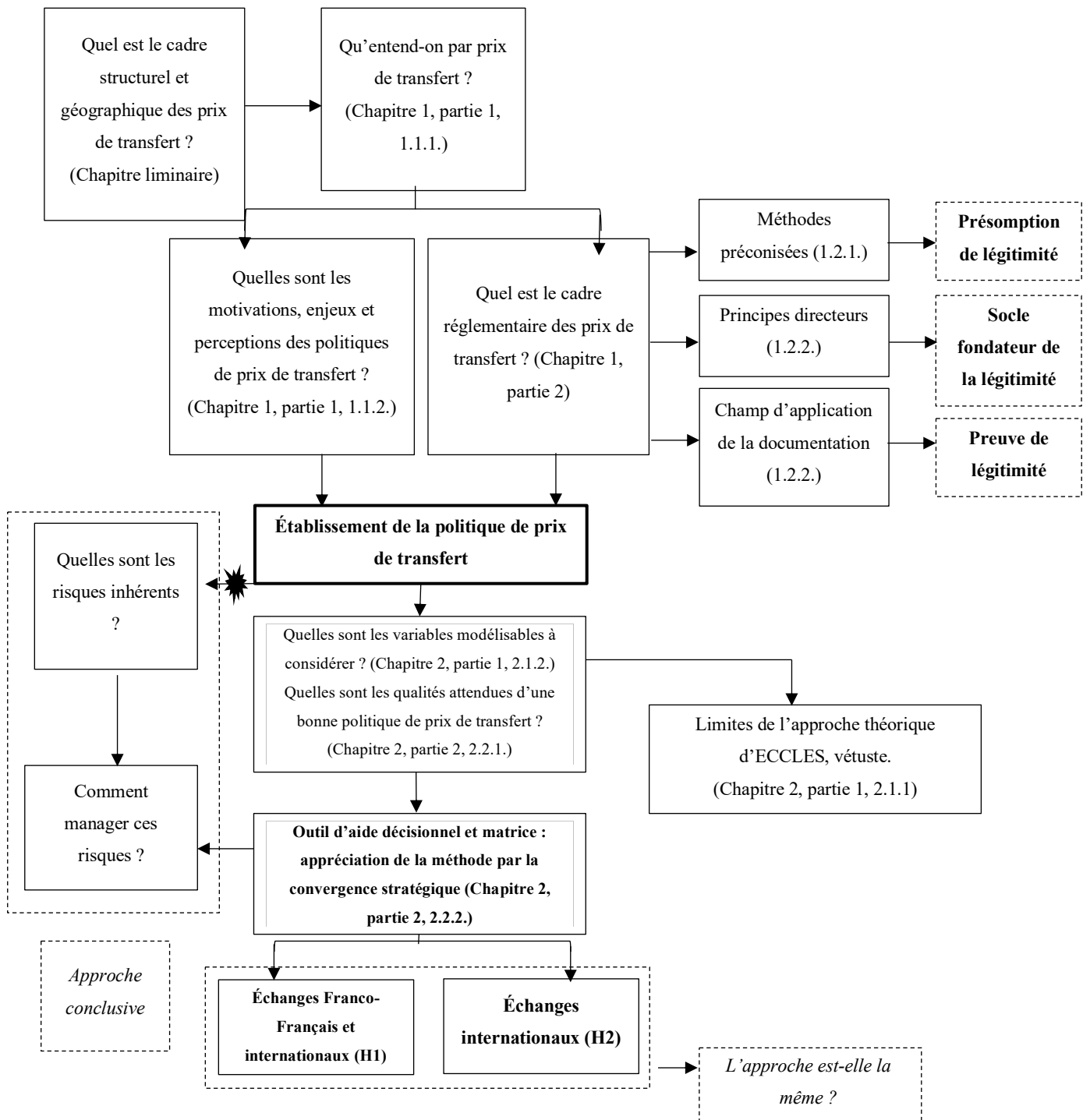
Au sein de ce mémoire, et par la présentation des principes en matière de prix de transfert, le lecteur sera sans doute amené à se poser la question suivante : *parmi les méthodes énoncées, laquelle choisir ?* Comme nous le montrerons au sein des différentes parties, les facteurs déterminants en matière de prix internes semblent être d'une part le couple stratégie-organisation de la firme et d'autre part la position et l'intensité concurrentielle, ces variables étant agrémentées de contraintes fiscales, juridiques et financières qui s'imposent à l'entreprise.

La fixation de la méthode de prix de transfert nécessite d'appréhender la situation du groupe en plusieurs temps. Il convient, dans un premier temps, de comprendre les terminologies sous-jacentes, telles que le groupe de sociétés, la firme multinationale et son cadre structurel et géographique (entre internalisation et internationalisation), ce qui fera l'objet de notre chapitre liminaire. Puis, sera présenté **le concept de prix de transfert** en deux temps. Sera d'abord instituée une approche théorique permettant de définir le concept et une approche conceptuelle, présentant la perception et les enjeux inhérents. Puis, nous replacerons le prix de transfert dans son cadre réglementaire afin d'en définir ses principes. Cet aspect fera l'objet de notre premier chapitre.

Nous proposerons au sein d'un second chapitre une analyse « critique » du cadre théorique relatif au choix de la méthode de fixation de prix interne afin d'en proposer une approche managériale et stratégique, permettant d'atteindre un meilleur niveau de performance.

Notre conclusion portera sur un rappel des **risques inhérents** aux prix de transfert, classifiés selon les **parties prenantes** concernées. Ces risques sont d'autant plus plausibles qu'une mauvaise méthode de fixation des prix de transfert peut faire l'objet d'un redressement.

Schéma 1. Représentation schématique de la démarche de notre recherche.



CHAPITRE INTRODUCTIF.

L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

DES PRIX DE TRANSFERT :

L'INTERNA[TIONA]LISATION.

État introductif. L'environnement économique des prix de transfert : l'interna[tiona]lisation.

« La mondialisation a fini par créer l'entreprise globale. Il s'agit des multinationales qui, de plus en plus, conçoivent leur stratégie et leur organisation à l'échelle mondiale. »³⁰

L'environnement économique des prix de transfert est marqué par l'existence d'un espace propre à l'entreprise multinationale. D'un point de vue géographique, les multinationales exercent dans un cadre international (1.1.2), ce qui contraste avec le cadre fonctionnel autonome et structurel car le marché intragroupe est particulier et il crée un espace matériellement distinct : il est internalisé (1.1.1) Ainsi, les transactions réalisées par les sociétés associées forment un commerce intégré, dans la mesure où ces dernières poursuivent le même objectif économique. Avant de conceptualiser les prix de transfert, les rudiments de la nomenclature et de la terminologie sont à définir : les **groupes de sociétés** et la **firme multidivisionnelle**. La compréhension de la problématique ne peut être totale sans la définition de telles notions.

1.1.1. Le cadre structurel des prix de transfert : l'espace intégré, l'internalisation de la firme.

1.1.1.1. Le concept de groupe, une notion et des motivations à appréhender.

« Pour des raisons d'efficacité productive, financière ou fiscale, des sociétés s'organisent sous forme de groupes. Elles se lient par des participations à leur capital et l'une d'entre elles exerce sur les autres un pouvoir de décision. »³¹

§1. Définition du groupe de sociétés.

« L'appréhension juridique du phénomène, quoique difficile et multiforme, est bien réelle ».

La définition du groupe de sociétés est avant tout économique et stratégique. Il jouit d'une existence juridique [bien] moindre. En effet, si d'un point de vue économique, les groupes de sociétés représentent une réalité incontestable, ils n'ont pas de réalité juridique. Chaque société composant le groupe étant juridiquement indépendante, elle jouit de la personnalité morale alors que cette dernière est refusée au groupe.

TRANCHAND, Gestion des risques fiscaux dans les petits groupes

³⁰ BA EL HADJI D. (2011), *Le droit fiscal à l'épreuve de la mondialisation : la réglementation des prix de transfert au Sénégal*, page 37.

³¹ INSEE (2017), « 123 000 groupes implantés en France en 2015, dont seuls 220 ont 5000 salariés ou plus », page 1.

En droit, « le groupe est constitué par un ensemble de sociétés qui conservent chacune leur personnalité morale mais qui sont unies entre elles par des liens divers et dont l'une d'elles, dénommée société mère, domine ou exerce un contrôle³² sur les autres en centralisant le pouvoir de décision »³³. Le groupe n'est donc pas un sujet de droit. Le code de commerce³⁴ définit les seules notions de filiale et de participation par référence aux critères de détention du capital. Dès lors, c'est au vu d'une situation de faits que l'existence d'un groupe sera, ou non, révélée. L'autonomie juridique des personnes morales et la règle d'indépendance des personnes fiscales qui en est le pendant empêche la reconnaissance de l'intérêt supérieur du groupe dans le but de contourner les lois du marché. La direction générale des impôts quant à elle retient la notion d'existence de liens de dépendance* entre les différentes entités du groupe.

En droit fiscal, le groupe résulte des dispositifs de participation tels que l'intégration fiscale et le régime mère-fille. Le groupe n'a ainsi pas plus de personnalité fiscale qu'il n'a de personnalité juridique, exception faite de l'application du régime d'intégration fiscale.

En économie, le groupe de sociétés est caractérisé comme un ensemble de moyens adoptés afin de développer une stratégie financière, industrielle et/ou commerciale. L'économiste offre ainsi une dimension stratégique à la définition du groupe de sociétés qui se traduit généralement par une opération de concentration des ressources, notamment par une logique d'intégration verticale. Sous la lumière de la théorie des coûts de transaction, le groupe est considéré comme un faisceau d'entreprises connectées par des liens financiers. La théorie des coûts de transaction est ainsi invoquée afin d'expliquer l'émergence de telles liaisons, leur objectif étant de minorer leurs coûts, notamment fiscaux.

En matière de prix de transfert, le périmètre du groupe n'est pas limpide. L'**article 9 du Modèle de convention fiscale**³⁵ définit ce que sont des **entreprises associées** : il apparaît ainsi que la notion de groupe de sociétés n'est pas limitée à celle édictée selon les visions susvisées (sens capitalistique, intégration fiscale, régime mère-fille). La notion d'entreprises associées est ainsi l'embryon de la définition. Dès lors, les liens capitalistiques, selon la jurisprudence rendue au visa de l'article 57 du CGI ne sont pas une condition à la caractérisation d'un transfert indirect de bénéfices entre deux entreprises établies dans des juridictions distinctes.

³² Le contrôle est précisément détaillé au sein de l'**Annexe 4**.

³³ BERNAL F., MARTINI M.C., MERCHAT S., COURTS T., LAURIQUE A., BERTHOUT C., « Les groupes de PME », page 28.

³⁴ **Article L233-1** : notion de filiale et **article L233-2** : notion de participation

³⁵ 22 juillet 2010, cf. **Annexe 5**

§2. Motivations des groupes de sociétés.

*« L'apparition des groupes est liée, au départ, à la stratégie de développement des entreprises (diversification de la production ou implantation sur des marchés étrangers). Des stratégies d'optimisation fiscale sont ensuite apparues ».*³⁶

Page 97 Pour des raisons d'efficacité, les sociétés peuvent recourir à l'organisation d'un groupe de sociétés. Elles se lient ainsi par des participations à leur capital et l'une d'entre elles exerce un pouvoir de décision. La constitution d'un groupe de sociétés repose sur des motivations, aussi diverses que variées. Ces motivations sont exposées au **sein de l'annexe 6**.

1.1.1.2. Le concept de multidivisionnelle, un cadre fonctionnel.

*« Au-delà d'un regroupement des fonctions, d'actifs et de risques, les groupes s'organisent désormais autour des processus qui convergent vers un seul objectif partagé par toutes les entités légales : créer le plus de valeur possible. (...) la vision statutaire ou par « entité légale », pourtant fiscalement fondamentale, est reléguée au second plan au profit d'une vision analytique ou « managériale »*³⁷

La littérature attribue aux prix de transfert des objectifs contradictoires : l'allocation des ressources, la mesure de la performance et la motivation, conséquence de la décentralisation. Il est donc impossible de traiter le sujet des prix de transfert en occultant la notion de **décentralisation**. Le but de la décentralisation est notamment d'accroître **l'efficience*** de la prise de décision.

§1. Origines de la firme multidivisionnelle : l'essence de la décentralisation.

Page 97 La firme multidivisionnelle fait son apparition au début des années 1920 et s'est constamment développée en poussant à une intégration tant en amont qu'en aval, entraînant l'incorporation des transactions entre clients et fournisseurs au sein du groupe : c'est la naissance des prix de cession interne. COASE, en 1937, s'interroge pour la première fois sur les raisons pour lesquelles une transaction est réalisée au sein d'une entreprise plutôt que par l'intermédiaire du marché. Il propose notamment une explication fondée sur l'existence de coûts de transaction³⁸. Cet article fonde la théorie moderne de la firme. Dès lors, la structure multidivisionnelle est assimilée à deux théories : la minimisation des coûts de transactions et l'instrument de

³⁶ MORETTI C. (2015), *la gestion des risques liés à l'appartenance d'une PME à un groupe français : proposition d'outils de travail à l'usage du commissaire aux comptes*, page 12.

³⁷ BELCHGHER A. (2018), *Mission d'accompagnement de l'expert-comptable lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert*, p11.

³⁸ Cette théorie est expliquée et schématisée au sein de l'**Annexe 7**

décentralisation : « *l'entreprise moderne se substitue aux mécanismes du marché en ce qui concerne la coordination des activités économiques et l'allocation des ressources* ». ³⁹

§2. L'espace économique : l'internalisation du processus, l'analyse fonctionnelle de la firme multidivisionnelle.

L'espace intragroupe est un espace clos, constitué par des opérations ne concernant que les entités associées. Il n'est soumis à aucun contrôle d'autorité mais au seul contrôle de la société mère. Au sein de la firme multidivisionnelle, le principe directeur de décentralisation se manifeste en pratique par l'incrémentation de **centres de responsabilité***⁴⁰. Un centre de responsabilité se caractérise par le couple objectifs/moyens sur lequel il est animé et responsabilisé. **Au niveau national**, les firmes en expansion peuvent être amenées à développer des unités de production séparées. Également, lorsque l'unité de production existante ne suffit plus face à la demande, une unité de production supplémentaire peut être établie, offrant des débouchés à la firme. **Au niveau international**, les multinationales augmentent leurs unités de production face aux distances importantes et aux barrières douanières des marchés étrangers. Le pouvoir de décision est réparti, le plus souvent, entre les filiales et la société mère. Les décisions stratégiques fondamentales proviennent du top management ou sont subordonnées à son accord.

Page 98

1.1.2. L'espace intégré topographique : l'internationalisation de la firme.

Les **prix de transfert** font partie du modèle économique des **firmes multinationales**, les sociétés membres d'un groupe entretenant des relations intragroupes qui révèlent et reflètent l'appartenance à une communauté économique et qui sont l'expression de leurs relations.

1.1.2.1. Présentation de la firme multinationale.

Lorsque l'on traite de prix de transfert, on traite de groupe supranational, multinational ou transnational. Par définition, une multinationale est une entreprise qui contrôle des actifs productifs dans des pays étrangers. Dans un tel contexte, les firmes multinationales conçoivent leur stratégie et leur organisation à l'échelle mondiale. Les groupes multinationaux opèrent sur une base intégrée et décentralisée et doivent s'adapter à une pluralité de législations. L'ONU définit en 1973 la firme multinationale comme une entreprise qui contrôle des biens, des usines

³⁹ CHANDLER cité par PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, page 35.

⁴⁰ **centre de coûts***, **centre de profit***, **de revenus***, ou **d'investissement***, cf. **Annexe 8**

dans au moins deux pays. L'organisation intègre dans sa définition, dix ans plus tard, une approche managériale dépassant la seule conception d'appartenance financière.

1.1.2.2.Motivations à l'internationalisation.

« La dynamique des entreprises transnationales est conditionnée à la nécessité d'échelles croissantes de production et de marché (...). Les stratégies des entreprises sont liées donc à l'innovation (...) et aussi à pénétration sur le marché »⁴¹

Afin de tirer profit des imperfections structurelles du marché, les entreprises s'engagent à réaliser des activités dans différents pays. WILLIAMSON suggère que les imperfections relatives aux coûts de transaction dans les marchés mondiaux peuvent mener la création de marchés intermédiaires et à l'essor des multinationales. A l'effigie du paradigme OLI de DUNNING, nous rattachons les avantages susmentionnés à leurs enjeux macroéconomiques.

§1. La pénétration de nouveaux marchés.

Pour une grande partie des entreprises, l'internationalisation est le moyen de développer leurs marchés, de minimiser leurs risques mais aussi de s'approvisionner. Sur ce premier point et selon M. KIEHL, *« la première raison [de l'internationalisation] est économique, c'est la conquête de nouveaux marchés si le produit le permet »⁴²*. Mme DUVERT confirme ces propos. Enfin notre intervenant n°1 acquiesce que l'internationalisation est due aux raisons suivantes : *« le marché, la quête de nouveaux marchés, le développement de nouveaux clients... »⁴³*

M. BASIN et M. NIBEAUDO avancent à ce titre la faible croissance du marché national et la nécessité de la confrontation aux marchés internationaux, ce qui peut accroître la performance du groupe par le développement de la souplesse et l'image de marque du groupe. Dans un tel cadre, les transactions intragroupes sont relatives à des **produits intermédiaires** ou des **produits finis**. Selon QUENTIN, RASPILLER et SERRAVALLE⁴⁴, l'implantation peut porter sur la chaîne de production ou des distributeurs locaux. Les filiales sont alors intégrées verticalement ou horizontalement.

⁴¹ GUIMARAES DE FREIATS M. (2010), *les prix de transfert pratiqués par les entreprises transnationales françaises et brésiliennes de 1994 à 2010 : Cas des droits de la propriété incorporelle*, page 112.

⁴² KIEHL-POTTIN B., 2019. Avocat fiscaliste international. Interview du 20 mars 2019.

⁴³ DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 13 mars 2019.

⁴⁴ QUENTIN S., RASPILLER S., SERRAVALLE S. (2009), *Commerce intragroupe, fiscalité et prix de transfert : une analyse sur les données françaises*, page 5.

§2. La quête d'avantages spécifiques.

La théorie de la mondialisation a été bâtie selon l'hypothèse que la firme s'internationalise car elle a construit des avantages spécifiques dont les concurrents locaux dans les pays étrangers ne sont en possession. M. KIEHL avance ainsi que l'internationalisation permet de bénéficier de connaissances ou savoir-faire présents dans une certaine zone géographique.

§3. La gestion synergétique des activités du groupe : le paradigme OLI⁴⁵.

Les firmes peuvent optimiser la localisation de leur production afin de bénéficier d'avantages inhérents aux coûts de production plus faibles, de facteurs géographiques, institutionnels, de facteurs relatifs à l'environnement de production (qualification de la main d'œuvre, qualité des infrastructures). Dans un tel cas, les transactions intragroupes portent sur des **produits intermédiaires**, la chaîne de production étant ainsi délocalisée. L'investissement à l'étranger pour l'exploitation de ces actifs spécifiques fait que la firme devient multinationale. En outre, la taille du marché, son taux de croissance, le réseau de communication efficace, la qualification des actifs, le potentiel du marché étranger forment davantage de motivations. *« lorsque l'on parle internationalisation, on parle aussi de réseau de communication, de qualité d'un tel réseau, de la qualité des intervenants. »*⁴⁶ Un avantage concurrentiel peut également être obtenu par l'aspect fiscal, en combinant ces avantages avec une défiscalisation. En outre, selon notre intervenant numéro 1, le recours aux prix de transfert relève du géostratégique et de la quête de proximité du client.

Conclusion du chapitre liminaire.

L'environnement économique des prix de transfert étant désormais posé, nous comprenons que ces derniers se réalisent au sein d'un groupe de sociétés multinational, représentant un oxymoron entre espace **intégré** et **internationalisé**. Il convient désormais de définir le prix de transfert et d'en apporter une conceptualisation afin de comprendre les terminologies propres à la recherche. Également, il est nécessaire de rappeler l'environnement législatif dans lequel évolue le prix de transfert afin de répondre à la problématique actuelle des prix de transfert par les groupes, qui est la recherche de compliance et de minimisation des risques. L'approche conceptuelle et réglementaire fera l'objet de notre premier chapitre.

⁴⁵ OLI : Ownership, Internalization & Location advantages.

⁴⁶ PETIT R., 2019. Expert-comptable, Commissaire aux comptes associées. Interview le 09 avril 2019.

CHAPITRE 1.

APPROCHE DU PRIX DE TRANSFERT

SOUS UN ANGLE CONCEPTUEL ET

INSTITUTIONNEL

Partie 1. Cadre conceptuel du prix de transfert : de la perception aux ambitions, la quête d'une performance organisationnelle du groupe.

1.1.1. Définition théorique du prix de cession interne et du prix de transfert.

1.1.2. Approche conceptuelle du prix de transfert : de la perception aux ambitions.

Partie 2. Approche réglementaire du prix de transfert : la quête de la légalité.

1.2.1. Présentation des méthodes de fixation des prix de cession : la légitimité présumée.

1.2.2 Réglementation et documentation : objectif et preuve de légitimité.

Partie 1. Cadre conceptuel du prix de transfert : de la perception aux ambitions, la quête d'une performance organisationnelle du groupe.

Le concept de prix de transfert, ou prix interne, prix comptable, tarification des cessions internes s'entend de plusieurs manières. A son sens le plus strict, nous pouvons définir le prix de transfert (§1). Un sens plus large peut lui être accordé, qui peut être conceptualisé selon la vision qu'on le lui accorde (§2).

1.1.1. Définition théorique du prix de cession interne et du prix de transfert.

« Il est difficile de construire un cadre théorique convaincant pour définir de manière simple les prix de transfert. »⁴⁷

La facturation interne intervient lorsque deux entités d'une même entreprise ou d'un groupe s'échangent des biens ou des services⁴⁸. Elle se réalise par le biais de prix de cession interne.

La facturation interne marque ainsi l'introduction de relations client-fournisseur dans l'entreprise, qui devient dès lors un « *marché interne immergé dans un marché* »⁴⁹. Il convient de noter que la facturation interne n'a aucun impact sur le résultat global du groupe mais impacte les comptes individuels et l'analyse financière de la filiale. (Cf. **Annexe 10**). Les prix de transfert peuvent être théoriquement distingués des prix de cession internes, bien que ces deux notions soient souvent considérées comme synonymes dans la littérature.

Le **prix de cession interne** peut être défini comme le prix qu'une division facture à une autre lors d'une transaction. De nombreuses entreprises ont deux régimes de tarification : (1) l'entreprise utilise des méthodes de tarification de transfert pour les besoins de la tarification de transfert **intra-compagnie** et (2) utilise différentes méthodes de tarification de transfert pour les besoins de la tarification de transfert **inter-entreprises**. Dans le premier cas, l'échange est réalisé au sein d'une même entreprise, entre les différents services ou ateliers. Dans le second cas, le prix de cession est l'objet d'une réorganisation de l'organisation de l'entreprise.

⁴⁷ DE VOGÛE G., LESPRIT E., MAHIEU M., NOUAILLE-DEGORCE A., PELLEFIGUE J. (2017), *Prix de transfert – 18ème édition : Prix de transfert : l'entreprise à livre ouvert ?* page 25.

⁴⁸ **Annexe 9** schématisant les flux intragroupes.

⁴⁹ BOUQUIN, 2010 cité par CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, page 19.

Alors que les prix de cession reflètent les prix pratiqués lors de transactions commerciales au sein d'une firme **nationale**, les prix de transfert quant à eux impliquent [en théorie] un passage aux frontières. Cependant, l'OCDE dans son ouvrage, définit les prix de transfert sans même user du terme de passage aux frontières. En effet, selon cet organisme, les prix de transfert sont « *les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées* »⁵⁰.

Au sens large, les prix de transfert renvoient à l'ensemble des règles de fonctionnement dont une organisation se dote pour coordonner ses échanges internes. Les canaux des prix de transfert sont explicités au sein de **l'annexe 11**. Contrairement à l'OCDE, l'administration française détermine le prix de transfert selon un passage de frontière. Le but ultime de l'administration fiscale dans sa réglementation est ainsi d'éviter la minoration de la base imposable des multinationales au profit d'un autre pays. Dès lors, l'utilisation de la terminologie « prix de transfert » nécessite trois conditions : l'appartenance à un groupe, un échange et un caractère international.

Page 102

*« On parle de prix de transfert à partir du moment où l'on facture à l'étranger puisque c'est à ce moment que se pose le potentiel problème de transfert de bénéfice à l'étranger »*⁵¹

Selon PELLEFIGUE, le prix de transfert peut être un indicateur de coût d'opportunité des ressources internes dans une problématique de maximisation de la valeur (P.T économique) ou une valeur d'échange dans une problématique fiscale (P.T monétaire)⁵².

Page 103

La notion de prix de transfert prend alors « les traits d'un oxymoron » et lie le prix et la transaction au transfert, interne à une entreprise. Cette notion repose ainsi sur un hiatus entre d'un côté, l'aspect juridique, soit la dimension formelle du transfert qui a lieu entre deux entités indépendantes et de l'autre, la dimension économique, substantielle qui retient l'unité organique de deux entités, celles-ci relevant d'une logique unique. Sur un plan économique, il y a transfert (et non transaction) quand un bien, service, droit est déplacé entre deux entités juridiques associées. Le transfert ne résulte donc pas d'une confrontation de deux entités indépendantes.

Ces définitions nous permettent de poser le cadre caractéristique suivant :

⁵⁰ BOI-BIC-BASE-80-10-10-20140218

⁵¹ INTERVENANTE ANONYME 3., 2019. Groupe Tax Manager. Interview du 30 avril 2019.

⁵² PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, page 24. Cf. **Annexe 12**

Tableau 1. Caractéristiques des prix internes.

Qualification Situations		PCI		Prix de transfert
		Intra-compagnie	Inter-entreprises	
1	Vente à une unité divisionnelle (service)	X		
2	Vente à une filiale associée française		X	
3	Vente à une filiale associée étrangère			X
Typologie de PCI/PT		PCI analytique	PCI et PT inter-filiale	
		Hors mémoire	Dans le cadre du mémoire	

1.1.2. Approche conceptuelle du prix de transfert : de la perception aux ambitions.

ou, comment est perçue la refacturation interne et pourquoi y recourir ?

« Les prix de transfert reflètent la théorie de l'internalisation qui repose sur l'idée que l'intégration transfrontalière des activités intéressant les différentes entités du groupe se fait dans le but de pallier les imperfections inhérentes aux marchés des biens et des facteurs »⁵³

Les prix de transfert recourent bien plus qu'une simple notion. En effet, ils diffèrent selon leurs enjeux et leur perception, nécessitant dès lors une conceptualisation. M. KIEHL-POTTIN avance que *« le prix de transfert est perçu différemment selon les acteurs et selon l'interprétation qui en est faite. »*⁵⁴ BOUQUIN (2010)⁵⁵ prône que les cessions interne peuvent se justifier par une nécessité technique ou la volonté de reproduire une logique de marché au sein de l'organisation. Selon M. PETIT, *« Soit nous avons une vision performance et donc économique, soit une vision fiscale. Dans l'appréhension du problème du prix de transfert, ce sont vraiment ces deux visions qui peuvent être données »*. Cette vision économique et fiscale est confirmée par M. BASIN. Dans une étude de 2017, DELOITTE⁵⁶ avance que les prix de transfert servent deux objectifs antinomiques : assurer l'adéquation avec le principe de pleine concurrence et mesurer la performance du groupe.

§1. La vision de performance organisationnelle : une logique économique financière.

L'approche **économique** (au sens financier) découle de l'analyse néoclassique de la firme et considère l'entreprise comme un système rationnel cherchant à maximiser le profit global

⁵³ BA EL HADJI D. (2011), *Le droit fiscal à l'épreuve de la mondialisation : la réglementation des prix de transfert au Sénégal*, p. 74.

⁵⁴ KIEHL-POTTIN B., 2019. Avocat fiscaliste international. Interview du 20 mars 2019.

⁵⁵ BOUQUIN cité par CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, pages 19 et 20.

⁵⁶ DE VOGÜE G., LESPRIT E., MAHIEU M., NOUAILLE-DEGORCE A., PELLEFIGUE J. (2017), *Prix de transfert – 18ème édition : Prix de transfert : l'entreprise à livre ouvert ?* page 23.

instantané. Il s'agit dès lors d'un objectif de maximisation de la valeur décentralisée. La refacturation interne permet alors de maîtriser les coûts, soit la **rentabilité** interne. Cette logique forme le socle du prix de transfert. Cette vision générale recoupe des enjeux spécifiques :

1. **L'optimisation financière** : la facturation interne permet la maximisation du profit, l'optimisation globale du groupe et accroître la fréquence de facturation et de remontée de la trésorerie au niveau du siège. L'approvisionnement en interne permet également de bénéficier de ristournes : « *en général, on recourt aux prix internes notamment pour les remises entre les filiales. Si on passe par le marché, le prix ne comprendra pas de telles remises. Lorsque l'on est dans un groupe uniformisé, il peut y avoir des gains d'efficacité assez énormes.* »⁵⁷ Selon M. LAMOUREUX : « *La première motivation est le fait qu'un fournisseur extérieur aura toujours une marge et que nous préférons que la marge reste dans le groupe. Nous sommes dans une logique d'optimisation des coûts (...) le seul enjeu de faire appel à l'extérieur est d'aller chercher une compétence ou un savoir-faire bien spécifique* ». ⁵⁸ Il ajoute que l'objectif des prix de transfert est de maîtriser les coûts à toutes les étapes afin de proposer le meilleur prix et assurer un minimum de rentabilité. « *Il y a tout intérêt que les coûts soient bien maîtrisés et que la chaîne de valeur soit bien définie.* »⁵⁹
2. **L'allocation des ressources** entre les firmes.
3. **La mesure de la performance** : Les facturations internes permettent d'obtenir une évaluation financière des différentes firmes pour mesurer leurs performances relatives. L'utilisation de prix de transfert adéquats donne un indicateur concret d'optimisation des décisions stratégiques et économiques puisque les répercussions de ces décisions deviennent alors mesurables économiquement. Selon BELCHGHER : « *les prix de transfert deviennent un outil de mesure et de contrôle des performances des filiales* ». ⁶⁰
4. **L'aide à la décision** : les enjeux susmentionnés (2 et 3) démontrent que les prix de transfert constituent un outil d'aide à la décision relatif à l'utilisation des ressources, à la décision tarifaire et d'investissements. Selon M. LAMOUREUX, « *Rares sont les sociétés qui vivent*

⁵⁷ PETIT R., 2019. Expert-comptable, Commissaire aux comptes associées. Interview le 09 avril 2019

⁵⁸ LAMOUREUX J., 2019, Contrôleur de Gestion. Interview du 07 mai 2019.

⁵⁹ LAMOUREUX J., 2019, Contrôleur de Gestion. Interview du 07 mai 2019.

⁶⁰ BELCHGHER A. (2018), *Mission d'accompagnement de l'expert-comptable lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert*, page 34.

de l'optimisation fiscale, plus nombreuses sont celles qui vivent grâce aux décisions stratégiques qu'elles prennent. »⁶¹ Il ajoute que l'objectif est de minimiser le risque fiscal en conservant une logique économique.

§2. La vision de performance fiscale : une logique économique⁶² de compliance.

« Les prix de transfert correspondent réellement à un enjeu de compliance (...) et la limitation des risques. »⁶³

La seconde approche, **fiscale**, recoupe un triple objectif :

1. La quête d'**optimisation fiscale** : dans une logique internationale, les prix de transfert permettent une optimisation de la charge fiscale et sont ainsi perçus comme une **pratique de gestion fiscale***. A ce titre, sont susceptibles d'inciter la manipulation des prix de transfert l'impôt sur les bénéficiaires, les frais de douane et le risque de change.
2. **L'utilisation de pertes fiscales reportables** : les opérations intra-groupes peuvent constituer de forts leviers d'utilisation des pertes fiscales reportables, avantageux dans le seul cadre où la société ayant consenti cet effort n'est pas sanctionnée. Ils peuvent ainsi être utilisés pour optimiser la structure fiscale d'une entreprise. Selon notre intervenante anonyme numéro 3, « lorsque le groupe connaît des pertes, les prix de transfert peuvent être stratégiques et être perçus comme une variable d'ajustement des résultats (...) Les enjeux ne sont pas les mêmes selon la santé financière du groupe »⁶⁴
3. La **gestion des risques fiscaux** et la quête de **compliance**. Mme. DUVERT note une forte évolution sur le sujet de l'optimisation fiscale, l'objectif étant auparavant de maximiser les profits dans des endroits peu taxables ou le transfert du bénéfice résiduel dans les États dans lesquels les filiales étaient en perte. Selon elle, « aujourd'hui, je pense qu'il y a une logique de sécurisation des prix de transfert (...) On cherche à aligner la politique de prix de transfert mise en place et essayer de mettre de la substance à cette politique (...) »⁶⁵ M. KIEHL acquiesce ceci. Le cabinet TAJ

⁶¹ LAMOUREUX J., 2019, Contrôleur de Gestion. Interview du 07 mai 2019.

⁶² Dans un tel cadre, l'adjectif économique est entendu comme la comparaison au marché libre.

⁶³ INTERVENANTE ANONYME 3., 2019. Groupe Tax Manager. Interview le 26 avril 2019.

⁶⁴ INTERVENANTE ANONYME 3., 2019. Groupe Tax Manager. Interview le 26 avril 2019.

⁶⁵ DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 13 mars 2019.

DELOITTE avance que « *pour le fiscaliste, les prix de transfert doivent permettre de maximiser les profits globaux de l'entreprise, dans le respect du principe de pleine concurrence.* »⁶⁶ Mme DUVERT ajoute à ce propos que la dimension fiscale sera une opportunité, et non le pilotage de la décision business.

Mr. BASIN⁶⁷ complète ces enjeux par l'apport d'une deuxième clé de lecture : la strate des personnes. Alors que le dirigeant regardera plutôt l'aspect fiscal, les opérationnels quant à eux seront intéressés par la rentabilité et les auditeurs, par le respect des règles.

§3. La vision stratégique : répercussion de l'organisation et de la chaîne de valeur.

La troisième approche est l'approche **stratégique**. Le prix de transfert sera fixé en fonction de la stratégie de l'entreprise. Cette approche est validée par notre intervenant numéro 1 qui avance que cela découle de la stratégie, notamment de l'organisation. Cette vision est partagée tant par les intervenants interviewés (la totalité d'entre eux) que par les auteurs (GUZOWSKI, BRAUN). Ces derniers prônent que la définition de la politique de prix de transfert et la méthode retenue doivent être en accord avec la réaliste opérationnelle et stratégique du groupe. M. LAMOUREUX précise que la facturation interne entre dans une logique stratégique du fait de la décision d'intégration verticale.

Notre intervenante n°4 apporte une nuance à cette approche : « *la décision de flux découle de la stratégie mais les prix de cession interne pas forcément. On doit respecter des normes fiscales qui ne dépendent pas de la stratégie de l'entreprise sauf si on souhaite délocaliser les résultats*⁶⁸. » Ainsi, la décision d'effectuer des refacturations intragroupes dépendent de la stratégie du groupe. Les prix quant à eux sont fixés selon l'organisation du groupe et la qualité de la filiale, l'organisation reflétant la stratégie. Quant à notre intervenant numéro 5, il avance que la stratégie en termes de **gouvernance*** est appuyée par la politique de prix de transfert.

§4. La vision opérationnelle : le prix de transfert comme centre de coûts.

La dernière approche est l'approche **organisationnelle**, relative à l'instauration d'une politique et la mise en place de la documentation. Selon M. BARAT « *soit les groupes considèrent que c'est un outil d'optimisation, soit ils considèrent que c'est un centre de coûts parce que ça coûte*

⁶⁶ DE VOGÛE G., LESPRIT E., MAHIEU M., NOUAILLE-DEGORCE A., PELLEFIGUE J. (2017), *Prix de transfert – 18ème édition : Prix de transfert : l'entreprise à livre ouvert ?* page 23.

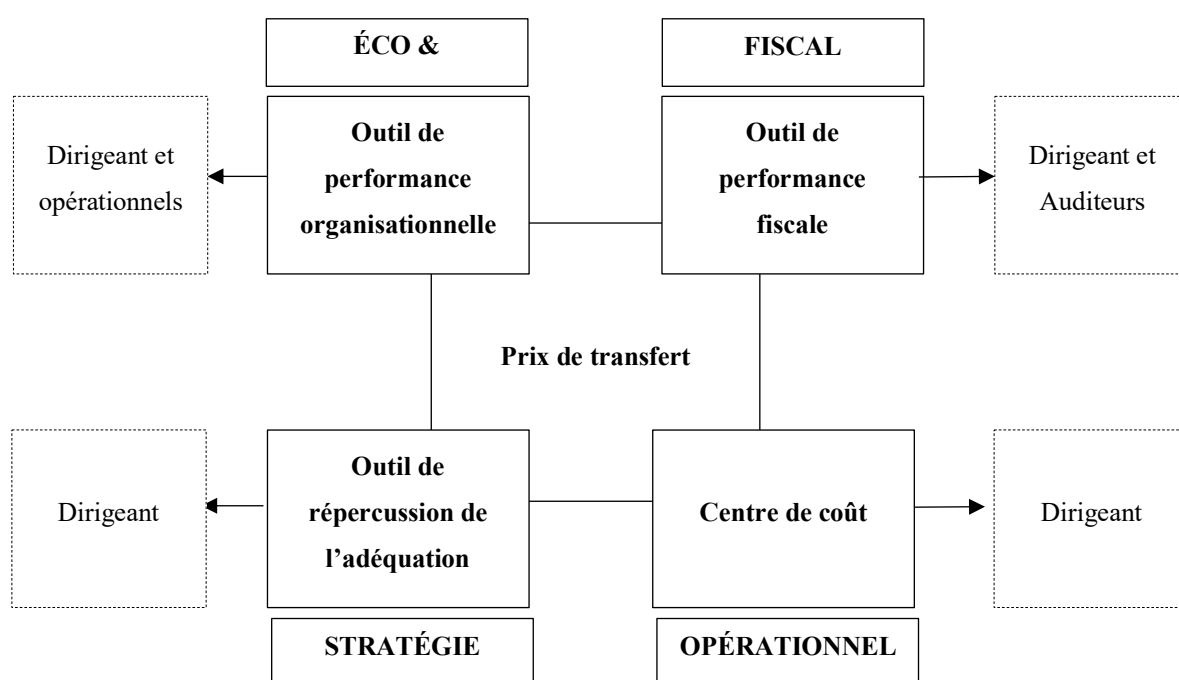
⁶⁷ BASIN F., 2019. Expert-comptable, Commissaire aux comptes, Expert Judiciaire associé. Interview du 19 mars 2019.

⁶⁸ INTERVENANTE ANONYME 4., 2019. Financial Controller. Interview du 19 avril 2019.

très cher et certains groupes n'ont pas du tout d'esprit d'optimisation. En effet pour certains groupes ce n'est pas la culture. Pour d'autres au contraire, ce n'est qu'une recherche d'optimisation. »⁶⁹ M. NIBEAUDO conforte cette perception.

Dès lors, nous pouvons schématiquement reprendre la conceptualisation des prix de transfert selon deux clés de lecture : (1) la perception donnée aux prix de transfert et (2) la strate des personnes intéressées par cette approche

Schéma 2. Représentation de la conceptualisation des prix de transfert.



Cette présente partie nous a permis de définir le cadre conceptuel de notre recherche en introduisant les notions essentielles de prix de transfert et de prix de cession interne puis en le conceptualisant selon ses enjeux sous-jacents, expliquant ainsi sa raison d'être. Cela nous a permis de répondre à la question « *Pourquoi recourir aux prix de transfert ?* ». Ces motivations, brièvement exposées, sont complétées et expliquées au sein de **l'annexe 13**. A cette question s'ajoute la suivante : « *Comment recourir aux prix de transfert ?* », soulignant l'importance de la description de leur cadre institutionnel. Celui-ci fera l'objet de notre partie suivante.

⁶⁹ BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

CHAPITRE 1.

APPROCHE DU PRIX DE TRANSFERT

SOUS UN ANGLE CONCEPTUEL ET

INSTITUTIONNEL

Partie 1. Cadre conceptuel du prix de transfert : de la perception aux ambitions, la quête d'une performance organisationnelle du groupe.

1.1.1. Définition théorique du prix de cession interne et du prix de transfert.

1.1.2. Approche conceptuelle du prix de transfert : de la perception aux ambitions.

Partie 2. Approche réglementaire du prix de transfert : la quête de la légalité.

1.2.1. Présentation des méthodes de fixation des prix de cession : la légitimité présumée.

1.2.2 Réglementation et documentation : objectif et preuve de légitimité.

Partie 2. Approche réglementaire du prix de transfert : la quête de la légalité.

Afin de cerner pleinement l'enjeu de ce mémoire, il convient d'exposer le cadre réglementaire des prix de transfert afin de comprendre l'environnement dans lequel ils sont appliqués.

1.2.1. Présentation des méthodes de fixation des prix de transfert : la légitimité présumée.

Nous allons présenter, dans ce présent paragraphe, les méthodes de fixation des prix de transfert instituées par l'OCDE représentant le consensus international sur la manière d'appliquer le principe de pleine concurrence. Cette présentation est complétée au sein de l'**annexe 14**.

Page 106

1.2.1.1. Les méthodes traditionnelles fondées sur les transactions.

Les trois méthodes visées à ce présent paragraphe forment le moyen le plus direct pour déterminer si les conditions des relations spéciales entre les entreprises associées sont des conditions de pleine concurrence et permettent de déterminer le prix de transfert par analogie avec des transactions comparables. Elles doivent ainsi être préférées aux autres méthodes.

§1. La méthode du prix comparable sur le marché (CUP)

Cette méthode consiste à fixer un prix de transfert par comparaison **avec le prix** d'une même transaction entre des sociétés indépendantes. Ce dernier sera ainsi considéré comme un prix de marché. Pour être fiable, la méthode repose sur le fait que les transactions doivent être comparables.⁷⁰ Cette méthode constitue la voie royale pour déterminer le prix de transfert de par son caractère direct. En effet, contrairement aux autres méthodes que nous allons analyser, cette méthode permet de calculer directement le prix de transfert et non une rémunération. Elle est ainsi considérée comme la plus fiable.

Une méthode bilatérale

§2. La méthode du prix de revente (Resale Price method)

Une approche descendante

Cette méthode consiste à retrancher du prix de revente final à une entreprise indépendante la **marge brute*** que doit dégager la société associée en fonction ses fonctions exercées et ses risques assumés. La rémunération attribuée à la filiale doit lui permettre de couvrir ses frais de vente et ses autres charges d'exploitation. La marge brute de pleine concurrence est obtenue en

⁷⁰ Pour être considérées comme comparables, aucune différence entre les transactions ou les entreprises n'est susceptible d'avoir une incidence sensible sur le prix du marché ou, des ajustements suffisamment fiables peuvent être apportés pour supprimer les effets significatifs de ces différences.

Une méthode unilatérale

utilisant un **comparable***⁷¹ à l'entreprise. Dans cette méthode, la comparabilité fonctionnelle est le facteur le plus important. Les termes contractuels sont presque aussi importants.

§3. La méthode du coût de revient majoré (Cost Plus) *Une approche ascendante*

Cette méthode consiste dans un premier temps à déterminer les coûts supportés par le fournisseur de biens ou de services dans le cadre d'une transaction contrôlée puis à ajouter à ce coût une **marge bénéficiaire brute** de pleine concurrence. Elle implique la détermination d'une rémunération brute qu'une **entreprise indépendante*** aurait exigée pour accomplir les fonctions exercées compte tenu des risques assumés. La marge est ainsi appliquée sur une **base brute** mais est souvent appréhendée selon une **marge nette*** (*Net Cost Plus*). La méthode Cost Plus nécessite une analyse supplémentaire, à savoir, la base pertinente à retenir⁷² (typologie de coûts, coût complet réel / coût complet standard).

1.2.1.2. Les méthodes transactionnelles fondées sur les bénéfices.

Contrairement aux méthodes traditionnelles qui consistent à déterminer directement le prix de pleine concurrence des transactions intragroupes, les méthodes transactionnelles quant à elles permettent de déterminer les bénéfices issus des transactions et de les répartir entre les entités du groupe. La méthode transactionnelle doit reposer sur une approximation raisonnable du partage des bénéfices que des entreprises indépendantes auraient escompté de la transaction.

§1. La méthode transactionnelle de la marge nette (MTMN ou TNMM)

Cette méthode consiste à déterminer les prix intragroupes en majorant une base appropriée d'une **marge nette**⁷³ qu'une entreprise pourrait réaliser dans le cadre d'une transaction comparable indépendante. Elle suppose ainsi de raisonner en ratio de marge nette⁷⁴ et non en prix. Cette méthode est une désinence des méthodes du prix de revente et du prix de revient majoré : dans le cas où le bénéfice net est pondéré par rapport aux coûts ou au chiffre d'affaires, cette méthode fonctionne de manière analogue à la méthode Cost Plus et RPM sauf qu'elle compare les **bénéfices nets** générés par des transactions contrôlées et sur le marché libre au lieu de comparer une **marge brute** sur prix de revente ou une marge brute sur coûts. L'application

Une méthode unilatérale

⁷¹ Pour être comparables, les mêmes conditions que la méthode CUP s'appliquent.

⁷² l'OCDE distingue : les coûts directs de production, les coûts indirects et les frais d'exploitation

⁷³ peut être appliquée avec un taux de marge nette cible appliquée à un résultat prévisionnel.

⁷⁴ par exemple, des ratios de bénéfice d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires, de rendement des actifs, ou d'autres indicateurs de bénéfice net

de la méthode passe par la constitution d'un intervalle de pleine concurrence dans le but de déterminer la marge nette que les entreprises indépendantes retenues dégagent. La marge nette de l'entreprise doit ainsi se situer dans cet intervalle, sous peine de rectification demandée par

Page 109 l'administration (Cf. Annexe 15).

§2. La méthode du partage des bénéfices (*Profit Split Method*)

« Cette méthode ne doit être utilisée qu'en dernier recours, ce qui suppose d'avoir démontré que les autres méthodes ne sont pas pertinentes. »

Guide des impôts, page 30

Cette méthode a pour but d'allouer à chaque partie de la transaction la juste rémunération qui lui revient, contrairement aux méthodes dites unilatérales qui ne visent qu'à déterminer la rémunération normale d'une seule partie afin d'allouer le profit résiduel à l'**entrepreneur principal**. Elle consiste à (1) déterminer le montant global des bénéfices provenant de transactions intragroupes et (2) à les répartir en fonction d'une clé de répartition établie sur une base économiquement valable, fondée sur une analyse fonctionnelle. Existe alors la méthode de partage du bénéfice global, appelée aussi analyse des contributions et la méthode de partage du bénéfice résiduel communément appelée analyse résiduelle. La première méthode consiste en la répartition d'un bénéfice d'un ensemble de transactions intragroupes sur la base d'un accord économique de pleine concurrence. La seconde méthode passe dans un premier temps par l'allocation d'un profit de routine à chacune des entreprises par l'usage de méthodes traditionnelles et dans un second temps par le partage du bénéfice résiduel selon une clé d'allocation du profit entre les filiales.

Une méthode bilatérale

Les prix de transfert pratiqués par les entreprises bénéficient ainsi d'une présomption simple de légalité par l'application des méthodes susvisées. Afin de prouver la légalité et la légitimité de la politique de prix de transfert instituée, il est nécessaire de la justifier et de se conformer à la réglementation en vigueur.

1.2.2. Réglementation et documentation : objectif et preuve de légitimité.

La justification des prix de transfert permet de conférer une légitimité juridique et fiscale et s'effectue de deux manières. D'une part, d'un point de vue matériel par le recours à l'analyse de comparabilité et par la conformité aux principes directeurs et d'autre part, d'un point de vue formel, par l'établissement d'une documentation prouvant le juste calcul des prix de transfert.

Dans une logique permettant de s'assurer que la base d'imposition de chaque pays soit la plus juste possible et afin d'éviter les conflits entre les administrations fiscales et les distorsions de concurrence entre les firmes, l'OCDE a institutionnalisé le **principe du prix de pleine concurrence** dans le cadre des transactions intragroupes. Instauré en 1979, ce principe qui fait autorité est aujourd'hui énoncé dans l'ouvrage « *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales* » et à l'article 9 paragraphe 1 du Modèle de Convention fiscale de l'OCDE, qui stipule :

« [Lorsque] les deux entreprises [associées] sont, dans leurs relations commerciales ou financières, liées par des conditions convenues ou imposées, qui diffèrent de celles qui seraient convenues entre des entreprises indépendantes, les bénéfices qui, sans ces conditions, auraient été réalisés par l'une des entreprises, mais n'ont pu l'être en fait à cause de ces conditions, peuvent être inclus dans les bénéfices de cette entreprise et imposés en conséquence »⁷⁶

En se référant aux conditions qui prévaudraient entre entreprises indépendantes pour des transactions similaires et dans des circonstances comparables, le principe de pleine concurrence traite les sociétés membres d'un groupe multinational comme des entités distinctes afin d'instaurer un cadre égalitaire entre sociétés associées et indépendantes. Nonobstant cette avancée, certains auteurs reprochent à ce principe de présenter des déficiences intrinsèques⁷⁷.

Lorsque le prix de transfert ne reflète pas les mécanismes du marché, des ajustements peuvent être réalisés afin « [que l'élément à comparer] puisse être admis comme comparable, si ses caractéristiques ne sont pas suffisamment similaires à celles de son comparable ». ⁷⁸

L'application de ce principe s'appuie sur une analyse des conditions d'une transaction contrôlée et de transaction comparable entre entités indépendantes : c'est **l'analyse de comparabilité**, comportant une **analyse fonctionnelle**, dont le processus est développé au sein de **l'annexe 18**. La détermination du juste prix est relative à la conception faite du principe de pleine concurrence : une conception d'appréciation instantanée⁷⁹ ou d'appréciation dynamique⁸⁰.

⁷⁵ L'historique de la réglementation : **annexe 16**. Caractéristiques du régime international des prix de transfert : **annexe 17**

⁷⁶ Article 9 paragraphe 1 du Modèle de Convention fiscale de l'OCDE, Cf. **Annexe 5**.

⁷⁷ Difficulté d'application, informations incomplètes, difficiles à interpréter ou encore, inaccessibles...

⁷⁸ NASS Jacky, Les prix de transfert dans les PME française : analyses et outils à l'attention de l'expert-comptable.

⁷⁹ Regarder ce que les entreprises indépendantes admettent dans un contexte économique similaire

⁸⁰ Regarder la proportionnalité des sacrifices consentis par rapport aux avantages reçus aujourd'hui et demain

L'article 57 du CGI reprend ce principe et traite ainsi de la présomption de transfert de bénéfices lorsque l'existence d'un lien de dépendance et l'avantage fiscal entre la société française et étrangère est démontré. Cet article est le pendant à l'international de la théorie de l'acte anormal de gestion, institué au sein de l'article 39 du CGI.

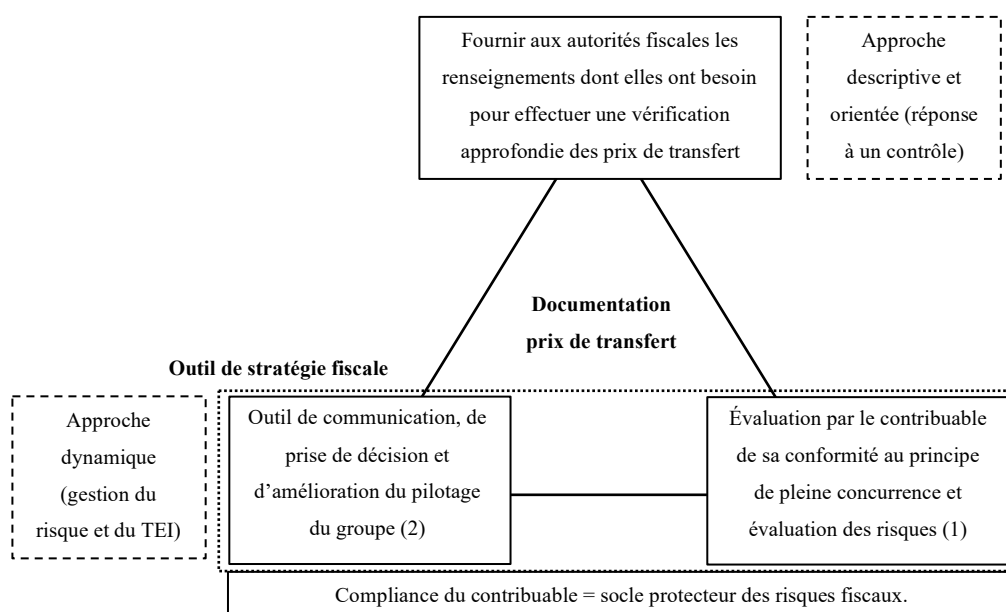
1.2.2.2. La documentation : la preuve de la légitimité.⁸¹

Pages 114
à 116

« *It is important that the heart of transfer pricing documentation continue to be the taxpayer's description of the transfer pricing methods and analysis it uses to demonstrate its compliance with the arm's length principle.* »⁸²

Les sociétés françaises appartenant à un groupe français ou étranger doivent justifier le caractère de pleine concurrence de leurs transactions internationales intragroupes et ce, tant en France qu'à l'étranger. Elles doivent ainsi formaliser les hypothèses retenues pour la fixation du prix de transfert aux administrations fiscales sous forme d'une documentation. C'est sur celle-ci que l'administration se fonde pour déterminer la légitimité des prix appliqués. Pour les groupes, la documentation peut être perçue de différentes manières : une réponse à une prescription légale, un document de communication interne et externe ou encore, un outil facilitant la prise de décision et améliorant le pilotage de l'ensemble du groupe.

Schéma 3. Les enjeux de la documentation prix de transfert.



⁸¹ Ce paragraphe est synthétisé et présenté sous forme schématique au sein des annexes 19 et 20.

⁸² OCDE. (2013), *White paper on transfer pricing documentation*, page 20.

- (1) « *The emphasis on transfer pricing risk assessment arises from the fundamental observation that effective risk identification and assessment are the key steps which enable tax administrations to select the right cases for transfer pricing audits or inquiries.* »⁸³ « *Une politique de prix de transfert clairement définie et justifiée permet de minimiser les risques non seulement côté Français mais aussi dans les pays étrangers d'implantation du groupe.* »⁸⁴
- (2) « *Une documentation bien établie permet à la société d'identifier durant la phase d'analyse, les zones d'optimisation fiscale possible en identifiant les flux pertinents, les fonctions des différentes sociétés liées et les réglementations fiscales les plus favorables.* »⁸⁵ « *La documentation représente incontestablement un outil de communication vis-à-vis de différents lecteurs (...) Elle donne un signal positif fort de bonne gestion en interne du groupe de sociétés, et d'une bonne organisation.* »⁸⁶

§1. La documentation complète : « A livre ouvert pour les administrations fiscales »

L'article L13 AA du livre des procédures fiscales fixe l'obligation déclarative⁸⁷ en matière de prix de transfert. Les conditions sont les suivantes :

1. Chiffre d'affaires annuel hors taxe ou actif brut = ou > 400 millions d'euros
2. OU contrôler une entité juridique qui répond à la condition 1
3. OU être contrôlé par une entité qui répond à la condition 1
4. OU appartenir à un groupe intégré fiscalement (Article 223 A du CGI) lorsque le groupe comprend une entité répondant à une des conditions susvisées (1, 2 ou 3)

La documentation mentionnée est duale. L'entreprise doit constituer un fichier principal (*Master File*) et un fichier local (*Local File*). Les entreprises doivent également communiquer les décisions prises en matière de prix de transfert par les administrations fiscales étrangères sur les autres entités membre du groupe. Lorsque les transactions sont réalisées avec des entreprises associées situées dans des ETNC au sens de l'article 238-0 A du CGI, une documentation complémentaire est exigée, instituée au sein de l'article L 13 AB du LPF.

§2. La documentation annuelle allégée : déclaration 2257-SD Article 223 Quinquies B

Jusqu'à présent, l'administration fiscale française et la loi visaient les entreprises multinationales les plus importantes, soumises à une documentation des prix de transfert obligatoire et à une déclaration obligatoire annuelle des politiques de prix de transfert.

⁸³ OCDE. (2013), *White paper on transfer pricing documentation*, page 13.

⁸⁴ BONNEAUD E., KY A. (2017), « Nouvelle obligation déclarative des politiques de prix de transfert : enjeux et perspectives pour les PME et les ETI », page 58.

⁸⁵ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, p.78.

⁸⁶ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, p.78.

⁸⁷ A défaut, l'entreprise peut se voir infliger la peine prévue à l'article 1735 ter du CGI, même en cas de conformité de la politique de prix de transfert.

Depuis la loi SAPIN II⁸⁸, l'obligation déclarative annuelle des prix de transfert a été étendue à un plus grand nombre d'entreprises en baissant les seuils d'application de cette obligation. Dès lors, sont tenues de justifier chaque exercice, la fixation du prix de transfert, les personnes morales établies en France respectant l'une des quatre conditions suivantes :

1. Chiffre d'affaires annuel hors taxe ou actif brut = ou > 50 millions d'euros
2. OU contrôler une entité juridique qui répond à la condition 1
3. OU être contrôlé par une entité qui répond à la condition 1
4. OU appartenir à un groupe intégré fiscalement lorsque le groupe comprend une entité répondant à une des conditions susvisées (1, 2 ou 3)

Sont dispensées de cette déclaration les entreprises ne réalisant pas de transactions intragroupes ou celles dont le montant des transactions intragroupes est inférieur à 100 000 euros.

§3. La documentation des PME.

Les PME non visées par l'article L13AA du LPF doivent documenter leur politique de prix de transfert. En effet, l'article L13 B du LPF impose aux PME de présenter une documentation de prix de transfert à la demande de l'administration fiscale lors d'un contrôle. Les entreprises qui ne sont pas situées dans le champ de l'obligation documentaire demeurent soumises à l'obligation de coopération de l'article L13 B du LPF.

§4. Le Country By Country, « A livre ouvert sur l'extérieur »

Suite au sommet du G20 de Saint Pétersbourg de 2013, les pays de l'OCDE ont adopté un plan d'actions visant à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) et à améliorer la transparence en termes de fiscalité internationale. L'obligation du CbCR découle notamment de l'action 13 du projet BEPS. L'article 107 de la loi de finance pour 2018 a renforcé le champ d'obligation documentaire des grandes entreprises en ce qui concerne les prix de transfert, afin de présenter cette documentation selon les standards de l'OCDE.

La documentation à destination de l'administration fiscale doit remplir un triple objectif : elle se doit d'être **suffisante** (suffisamment documentée), **raisonnable** (en accord avec les recommandations de l'OCDE et de l'administration fiscale et **contemporaine** (recours aux éléments disponibles au moment de la documentation).

⁸⁸ Loi du 10 décembre 2016

Conclusion du chapitre 1.

Ce présent chapitre nous a permis de définir le cadre conceptuel de notre recherche en introduisant les notions essentielles à la compréhension de notre problématique puis en présentant les différents enjeux sous-jacents. Nous en avons ensuite exposé le cadre réglementaire, formant l'environnement juridique dans lequel les prix de transfert sont appliqués et permettant de bénéficier d'une présomption simple de légalité lors de l'application des méthodes préconisées par l'OCDE, présomption qui se trouve par ailleurs renforcée par l'apport de la preuve du respect des principes au sein de la documentation.

Cela nous a permis de nous intéresser au fondement du recours aux prix de transfert, le « *pourquoi* » et aux principes et méthodes à respecter, le « *quoi (respecter)* ». Il convient désormais d'appréhender la manière dont la politique de prix de transfert doit être instituée, répondant alors au « *comment* » : Il s'agira, dans un second chapitre, de vérifier la pertinence des modèles théoriques issus de la littérature afin de les confronter à l'épreuve des faits. Cela nous permettra ainsi de déterminer les variables modélisables et les qualités escomptées d'une politique de prix de transfert dans le contexte économique actuel.

CHAPITRE 2.

DE LA CONTINGENCE DES PRIX DE TRANSFERT : OPÉRATIONNALISATION D'UN MODELE OPTIMAL ET ATTEINTE DE LA PERFORMANCE MAXIMALE

Partie 1. Théorie de la décision : prise en considération de variables modélisables, ou que considérer pour élaborer le prix de transfert ?

2.1.1. Présentation et limites des modèles théoriques de fixation du prix de transfert.

2.1.2. Élaboration de variables : une nouvelle approche des prix de transfert.

Partie 2. Théorie de la décision : présentation d'un modèle optimal

2.2.1. Modélisation des qualités d'une bonne politique de prix de transfert

2.2.2. Appréciation de la meilleure méthode par la convergence stratégique et organisationnelle.

Partie 1. Théorie de la décision : prise en considération de variables modélisables, ou que considérer pour élaborer le prix de transfert ?

Cette partie a pour objet de confronter les modèles théoriques relatifs à la fixation du prix de transfert à l'épreuve des faits afin de modéliser les variables contemporaines retenues par les entreprises lors de l'élaboration de leur prix de transfert.

2.1.1. Présentation et limites des modèles théoriques de fixation du prix de transfert.

La détermination d'une politique de prix de transfert est propre à chaque entreprise. Elle se doit de refléter la **stratégie**, d'intégrer des contraintes internes et externes à l'entreprise (BOUQUIN, 2010⁸⁹) mais aussi, de rendre compte de la réalité économique. La diversité des méthodes rend l'incrémentation d'autant plus difficile que la politique de prix de transfert est un sujet sensible, qui renvoie à des enjeux importants. La littérature nous permet de dresser une liste de facteurs théoriques à retenir lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert (Cf. **Annexe 21**). Cependant, nous ne nous intéressons au sein de ce mémoire qu'aux seuls facteurs stratégiques et ainsi, au modèle d'ECCLES dont nous analyserons les portées pour en définir les limites.

Page 117

2.1.1.1. Analyse des portées du modèle d'ECCLES.

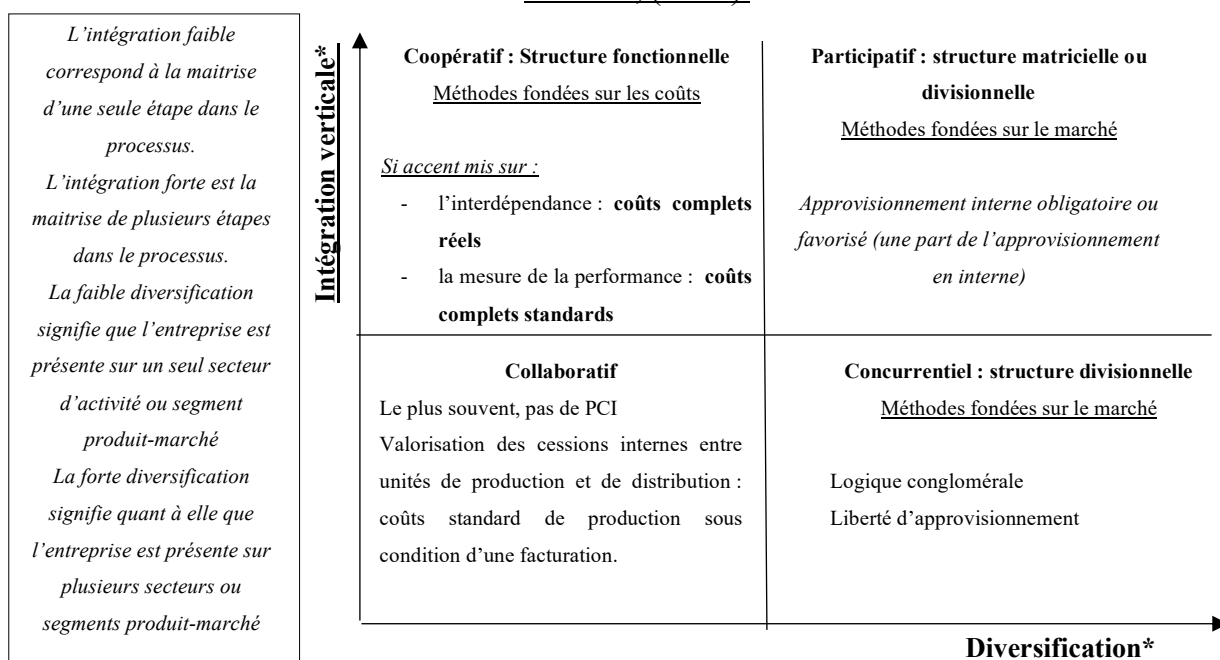
Selon DUPUIS, l'approche de la méthode des prix internes selon la stratégie de la firme constitue « *le point de départ obligé d'un modèle de décision sur les prix de transfert.* »⁹⁰ Le système des prix internes d'un groupe de société est analysé au moyen de deux modèles alternatifs ayant comme préoccupation le contrôle organisationnel : le modèle de WATSON et BAUMLER (1975) plaçant la politique des prix de transfert dans une problématique plus large de différenciation et d'intégration qui sont la conséquence d'une politique de décentralisation et le modèle d'ECCLES (1985) qui met en évidence la nécessité de la cohérence entre la politique de fixation des prix internes, la stratégie adoptée et les choix managériaux dans le but d'assurer une pleine efficacité au système de gestion. ECCLES note que « *The relationship between strategy and transfer pricing policy is so intimate that it is nearly a tautology* »⁹¹. ECCLES dresse ainsi une typologie des prix de transfert et les fait correspondre à quatre types de stratégies et de structure. Le Managers Analytical Plane (MAP) développé est le suivant.

⁸⁹ BOUQUIN, cité par CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, page 30.

⁹⁰ DUPUIS S. (1995), *Le prix de transfert internationaux des entreprises canadiennes dans le contexte Nord-américain*, page 9

⁹¹ ECCLES cité par CRAVENS K. (1997), « Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms », *International Business Review*, page 129

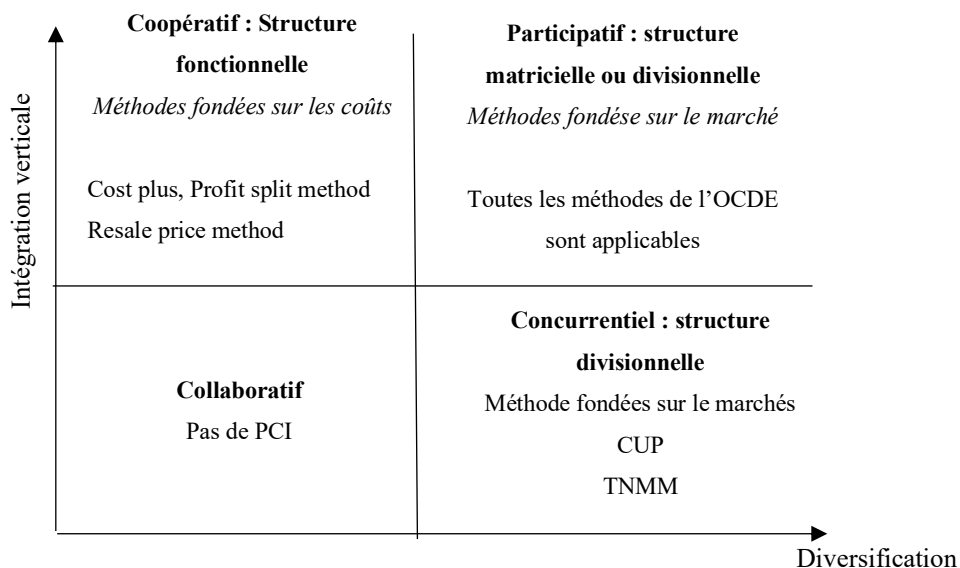
Schéma 4. Représentation matricielle des types d'organisations : le système analytique du décideur, (MAP).



Cette matrice est issue de l'œuvre de Robert ECCLES et a été agrémentée des diverses opinions issues de la littérature (PELLEFIGUE, BOYER (2007) ...)

Dans la littérature contemporaine, HUSAIN et YILMAZ⁹² reprennent la matrice d'ECCLES en l'agrémentant des méthodes internationales. La matrice devient alors la suivante :

Schéma 5. Représentation du MAP approprié par HUSAIN et YILMAZ.

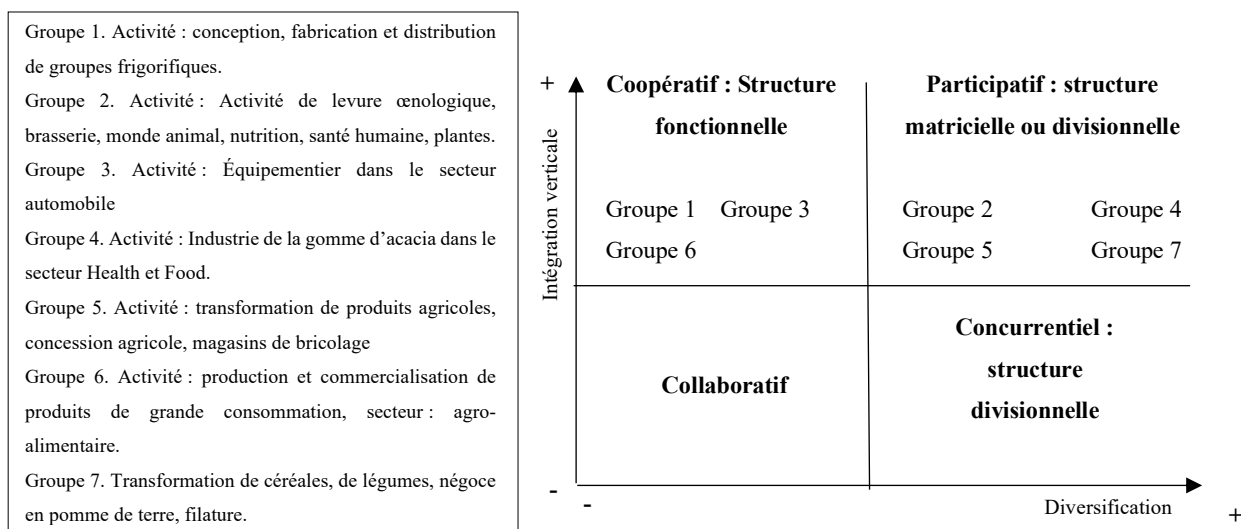


Afin de vérifier la pertinence de cette analyse, avons appliqué cette matrice aux entreprises interviewées. Les résultats sont présentés au sein du paragraphe suivant.

⁹² HUSAIN S., YILMAZ E. (2015), *The transfer pricing problem in a service firm, a case study on a Swedish Multinational Enterprise*, page 27.

2.1.1.2. Définition des limites du modèle d'ECCLES.

Schéma 6. Matrice d'ECCLES agrémentée des situations des groupes interviewés.



Suite à l'incrémentation des situations au sein de cette matrice, il convient de confronter les méthodes théoriques, retenues par ECCLES à celles réellement utilisées afin de vérifier l'actualité de cette recherche. Cela nous permettra, à l'instar de nos interviews, de présenter les variables à retenir dans le cadre de l'instauration d'une politique de prix de transfert.

Groupes	H1	H2	(1) Méthodes théoriques	(2) Méthodes utilisées	(1) = (2) ?
Groupe 1	X		C+, profit split, RPM	Usine routinière ⇔ Distributeur entrepreneur : Cost Plus marge nette (coûts complets réels)	OUI
Groupe 2	X		Toutes les méthodes sont applicables.	Usine entrepreneur ⇔ distributeur routinier : RPM Usine entrepreneur ⇔ usine Fully Fledged : Cost Plus marge brute, coûts standards	OUI
Groupe 3		X	C+, profit split, RPM	Usine routinière (sous-traitant) ⇔ distributeur routinier : Cost Plus marge nette, coûts réels Usine entrepreneur ⇔ distributeur routinier : RPM	OUI
Groupe 4		X	Toutes les méthodes sont applicables.	Usine entrepreneur ⇔ distribution routinier : Cost Plus marge nette	OUI
Groupe 5	X		Toutes les méthodes sont applicables.	Usine routinière ⇔ Usine Fully Fledged: C+ marge nette	OUI
Groupe 6	X		C+, profit split, RPM	Industrie (façonnier) ⇔ maison mère (entrepreneur) : Cost Plus marge nette, coûts réels Maison mère (entrepreneur) ⇔ distributeur routinier : TNMM	NON
Groupe 7	X		Toutes les méthodes sont applicables.	Usine de transformation 1 ⇔ usine de transformation 2 : CUP Distributeur FF ⇔ distributeur LR = Cost Plus marge nette	OUI

Rappel :

H1 : échanges franco-français + échanges internationaux

H2 : échanges internationaux

Bien qu'inspirante, cette théorie est cependant nuancée dans la pratique, la philosophie des prix de transfert ayant évolué depuis cette analyse, comme ce que Mme. DUVERT a annoncé au sein de son interview⁹³. La matrice d'ECCLES semble occulter les aspects internationaux des prix de transfert. C'est par ailleurs la vision partagée par mains auteurs au sein de leur recherche académique. « *De ce fait, elle perd de sa consistance, des actions tactiques liées à de multiples contraintes (fiscales et autres) venant chambouler ces catégories stratégiques de la firme* »⁹⁴. Dès lors il convient de replacer cette matrice dans le contexte économique et réglementaire actuel mais surtout dans les ambitions et objectifs tangibles des multinationales.

2.1.2. Élaboration de variables : une approche nouvelle des prix de transfert.

De nos jours, les groupes se placent dans une logique de sécurisation et cherchent ainsi à concilier leur efficience et la minimisation du risque fiscal. La politique de prix de transfert doit désormais refléter l'organisation du groupe et notamment, la localisation de la **valeur ajoutée** afin d'imposer le profit « au bon endroit ». L'analyse fonctionnelle forme à ce titre la pierre angulaire des prix de transfert, décrivant la chaîne de valeur de l'entreprise. En outre, les interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire nous ont permis d'appréhender deux variables exogènes que sont l'intensité et la force concurrentielle.

2.1.2.1. Le critère endogène : le profil fonctionnel et le profil « risque » des filiales.

*« l'analyse fonctionnelle est la clé de voûte de la mise en œuvre de la politique de prix de transfert. Elle est indispensable à l'établissement de la comparabilité, l'identification de l'entrepreneur, la définition de la méthode permettant l'attribution des profits ».*⁹⁵

Ce qui fait le point de départ de la méthode de prix de transfert consiste à faire une analyse fonctionnelle (BARAT). C'est ainsi sur la base de l'analyse fonctionnelle réalisée que l'entreprise détermine la méthode la plus appropriée, la méthode retenue doit être cohérente avec les caractéristiques des fonctions exercées et les risques assumés. Cette vision est partagée par la totalité de nos interlocuteurs. M. BARAT ajoute par ailleurs qu' « *à la base, les prix de transfert ont pour vocation d'allouer aux fonctions, aux actifs employés et aux risques assumés*

⁹³ *L'organisation est l'embryon du prix de transfert, mais ça ne l'était pas il y a une dizaine d'année, c'est quelque chose qui a évolué ! Je pense que maintenant c'est devenu quelque chose de très important pour les groupes.* DUVERT B., 2019. Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 13 mars 2019.

⁹⁴ DUPUIS S. (1995), *Le prix de transfert internationaux des entreprises canadiennes dans le contexte Nord-américain*, page 10

⁹⁵ VANDANDAELLE C. (2010), *Vers une gestion maîtrisée des prix de transfert*, page 43.

la bonne rémunération⁹⁶ ». L'analyse fonctionnelle permet de localiser la **valeur ajoutée**, l'objectif étant d'avoir une ventilation économique de la valeur la plus équilibrée possible. Dès lors, l'allocation du profit au sein d'un groupe multinational ne peut s'affranchir d'une réflexion fonctionnelle et factuelle des activités déployées. Ainsi, notre intervenant numéro 8 avance que le profil doit être proportionnel au risque.

« C'est ainsi la nature de la transaction, des produits et de l'activité (issue de l'analyse fonctionnelle) qui définit la méthode (...) Selon la nature du produit, nous établissons la méthodologie. Selon l'activité, nous attribuons un % de marge »⁹⁷

L'analyse correspond ainsi à **l'étude de la chaîne de création de valeur**, centrée sur les processus internes du groupe. Elle tient compte des actifs et des risques assumés pour les entreprises concernées, elle dégage leur indépendance et leur contribution unique de valeur afin d'établir la rémunération de chaque entreprise. Les fonctions étant les mêmes pour toutes les entreprises (**Cf. Annexe 22**), il conviendra ainsi d'établir une cartographie de leur répartition entre les différentes entités du groupe. Quant aux risques encourus et aux actifs détenus, il convient de les recenser lors de la réalisation des fonctions identifiées. L'analyse fonctionnelle permet alors de placer la filiale dans la chaîne de valeur, comparativement aux autres entités des groupes et de ressortir les entrepreneurs des fonctions routinières. Cela permet de retenir la méthode adéquate pour que les transactions intragroupes soient rémunérées à concurrence de cette contribution et au regard du profil fonctionnel de la filiale.

L'analyse fonctionnelle aboutit à la caractérisation des entités. Une double approche peut être donnée : caractérisation standard ou caractérisation par centre de responsabilités.

Dans le cadre de la caractérisation standard, on distingue **l'entrepreneur** de la partie la moins complexe (dite **routinière**). La DGFIP définit l'entrepreneur comme étant « *l'entreprise qui assume les risques principaux et qui prend les décisions stratégiques. En général, elle possède également les immobilisations incorporelles clés et supporte les dépenses y afférentes* »⁹⁸ Ainsi, ses fonctions sont le plus souvent associées à un facteur clé de succès, tel qu'identifié et défini dans l'analyse de marché ou de l'industrie. Les autres entités, routinières seront définies selon

⁹⁶ BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

⁹⁷ INTERVENANTE ANONYME 3., 2019. Groupe Tax Manager. Interview le 26 avril 2019.

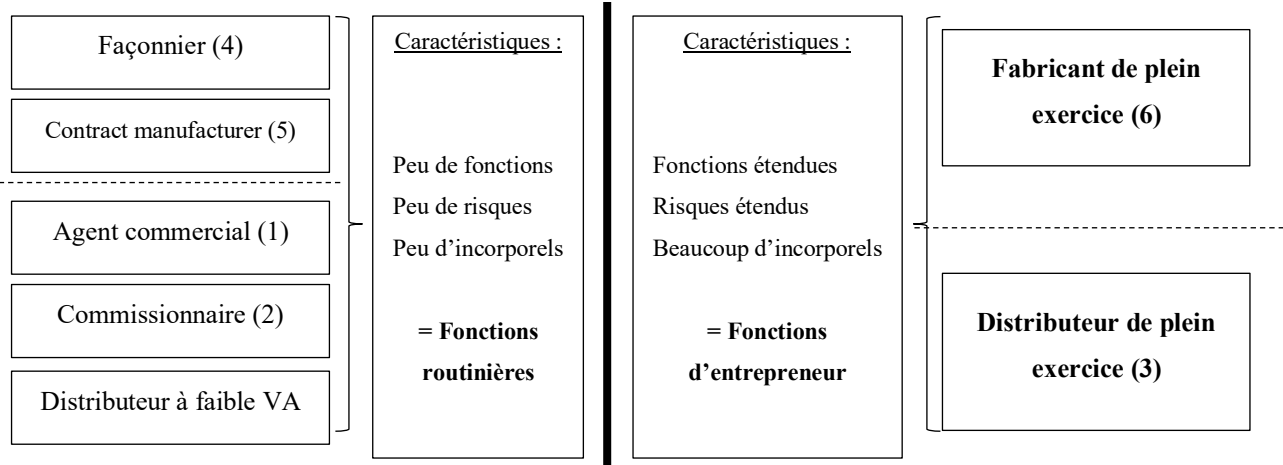
⁹⁸ DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES DE PARIS. (2006), *Les prix de transfert : Guide à l'usage des PME*, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, page 18.

la nature de la prestation rendue à l'entrepreneur. Leurs risques et actifs sont moins développés. L'entrepreneur principal reçoit la rémunération résiduelle, c'est-à-dire le bénéfice [ou la perte] restant une fois que toutes les entités ont été justement rétribuées. Nous pouvons dresser un panel des spécifications relatifs au profil fonctionnel :

Tableau 2. Caractérisation des différents profils fonctionnels :

DISTRIBUTION		Agent commercial (1)	Commissionnaire (2)	Distributeur à forte VA (3)
	Propriété			X
	Crédit		X	X
	Stock			X
	Marketing	X	X	X

FABRICATION		Façonnier (4)	Contract manufacturer ⁹⁹ (5)	Fabricant à forte VA (6)
	Achat matières		X	X
	Risque volume	X	X	X
	Technologie			X
	Risques			X



Dans le cadre d'une caractérisation par centre, les entités, qualifiées en centre de responsabilité se voient associer des modes de rémunération appropriés. Nos propos peuvent être illustrés par l'attribution, pour chaque entité, d'un profil de centre de responsabilités.

A : producteur local routinier
 B : distribution + marketing local
 C : centre de R&D + créations
 D : Détenteurs des incorporels significatifs, savoir, marque, brevets et savoir-faire + responsable des orientations stratégiques du groupe.
 Il s'agit de l'entrepreneur.

	Centre de coûts	Centre de dépenses	Centre de revenus	Centre de profits	Centre d'investissement
A	X				
B				X	
C		X			
D					X

⁹⁹ Contract manufacturer = Fabricant sous contrat

2.1.2.2. Les critères exogènes : l'intensité et la force concurrentielle.

L'interview du groupe 4, leader sur son marché, nous a permis de noter l'importance de la considération de la position concurrentielle sur le marché de la société dans le cadre de la détermination de la politique de prix de transfert. *« Le même produit peut être vendu à des prix différents selon le client, le secteur d'activité, la position concurrentielle. Nous ne sommes pas dans une industrie où le prix de revente est prédéterminé. »*¹⁰⁰ M. BASIN confirme que le prix retenu dépend de la concurrence faible ou forte. M. BARAT approuve ces dires et redéfinit les variables : *« il faut comprendre le marché, si par exemple, sur certains marchés il y a beaucoup plus de compétition et donc une profitabilité moindre, indépendamment de la politique de prix de transfert (...) et tout le fonctionnement de l'entreprise, la chaîne de valeur. »*¹⁰¹ L'intensité concurrentielle détermine dans une large mesure la méthode de fixation de prix de transfert puisque celle-ci affecte les sources d'informations disponibles. En cas de faible concurrence et de position de leader, les informations comparables disponibles seront plus rares, tout comme les données relatives au prix du marché. En outre, ces deux variables peuvent influencer le prix de revente final au client externe. Dès lors, position concurrentielle, détermination de prix et disponibilité des informations comparables sont fortement corrélés et intimement liés au choix de la méthode de prix de transfert.

Cette présente partie nous a permis, à l'aide des retours d'interviews, de définir les critères permettant de fixer la politique de prix de transfert. Nous percevons que les groupes internationaux réalisant des échanges à la fois en Franco-français et à l'étranger (H1) et ceux réalisant des seuls échanges internationaux (H2) ont la même problématique : la détermination de la méthode selon la localisation de la valeur ajoutée. L'harmonisation et l'alignement des méthodes inhérentes à ces deux hypothèses relèvent d'un souci de simplicité (intervenants 1 et 3). Selon les intervenants 6 et 7, *« On ne gère pas différemment selon que l'on soit en Franco-Français ou en Franco-étranger. Nous sommes plutôt dans l'harmonisation et l'homogénéité »*¹⁰². Côté conseil, la totalité des intervenants considèrent que l'harmonisation est un facteur clé de succès d'une politique de prix de transfert. M. LAMOUREUX considère également que l'harmonisation des méthodes est une forme d'anticipation sur l'avenir. Ainsi, il convient d'examiner les **qualités** attendues d'une bonne politique de prix de transfert et de proposer une **aide décisionnelle** relative à la juste fixation de la méthode selon les variables précédemment étudiées. Ces modalités feront l'objet de notre prochaine et dernière partie.

¹⁰⁰ INTERVENANTE ANONYME 5., 2019. Directeur Administratif. Interview le 30 avril 2019.

¹⁰¹ BARAT F., 2019. Avocat associé « Prix de transfert ». Interview du 21 mars 2019.

¹⁰² INTERVENANTS ANONYMES 6 et 7., 2019. Directeur financier & directrice des normes et consolidation. Interview du 30 avril 2019.

CHAPITRE 2.

DE LA CONTINGENCE DES PRIX DE TRANSFERT : OPÉRATIONNALISATION D'UN MODELE OPTIMAL ET ATTEINTE DE LA PERFORMANCE MAXIMALE

Partie 1. Théorie de la décision : prise en considération de variables modélisables, ou que considérer pour élaborer le prix de transfert ?

2.1.1. Présentation et limites des modèles théoriques de fixation du prix de transfert.

2.1.2. Élaboration de variables : une nouvelle approche des prix de transfert.

Partie 2. Théorie de la décision : présentation d'un modèle optimal

2.2.1. Modélisation des qualités d'une bonne politique de prix de transfert

2.2.2. Appréciation de la meilleure méthode par la convergence stratégique et organisationnelle.

Partie 2. Théorie de la décision : Présentation d'un modèle optimal.

Suite à la qualification des variables déterminantes lors de l'élaboration de la politique de prix de transfert, nous pouvons en recenser les qualités requises. Cela nous permettra de répondre pleinement à la problématique visée par ce mémoire. En outre sera présentée, au sein de cette partie, une matrice d'aide décisionnelle reprenant, comme clé de lecture contingente, les variables mentionnées au titre de la partie précédente.

2.2.1. Modélisation des qualités d'une bonne politique de prix de transfert.

Mains auteurs ont établi des recherches relatives aux qualités d'un système rationnel de fixation des prix de transfert. Celles-ci ont été appuyées par les professionnels interviewés.

<p><u>Récapitulatif des critères :</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Cohérence stratégique : réalité opérationnelle</i>2. <i>Conformité des objectifs</i>3. <i>Pérenne</i>4. <i>Simple</i>5. <i>Adapté</i>6. <i>Uniforme</i>7. <i>Efficace</i>8. <i>Efficienne des entités</i>	<p>Au niveau des conditions de l'instauration de la politique de facturation interne, elle doit être en cohérence avec la stratégie, la culture de l'entreprise et sa politique managériale. Ainsi, la politique doit correspondre à la déclinaison de la stratégie de l'entreprise, elle doit contribuer à des prises de décision en adéquation avec l'atteinte des objectifs globaux (conformité des objectifs). Elle doit à ce titre rendre compte de la réalité opérationnelle. Mme. DUVERT ajoute que ces critères sont une évolution des dix dernières années, la substance étant désormais la première préoccupation des groupes. En effet, les décisions prises par la firme doivent être en conformité avec l'intérêt général du groupe. L'intervenant numéro 8 ajoute que les prix de transfert « <i>doivent être cohérents avec l'organisation. Le résultat est là où il y a le risque et les rémunérations doivent être justifiées par des analyses de marchés. C'est une approche économique</i> ». M. BARAT confirme ce critère de cohérence.</p>
---	--

Dans le cadre de l'interview du groupe 5, nos intervenants ont avancé que « *la politique de prix de transfert doit être au service d'une fiscalité intelligente et citoyenne (...) la politique doit être pérenne et non opportuniste, elle doit refléter la réalité économique du groupe et doit coller au marché (...)* »¹⁰³ La confrontation des différents auteurs et intervenants fait également ressortir que le système de facturation interne se doit d'être **simple** et **adapté**. Simple, car la

¹⁰³ INTERVENANTS ANONYMES 6 et 7., 2019. Directeur financier & directrice des normes et consolidation. Interview du 30 avril 2019.

politique de refacturation est déjà un processus lourd et complexe. « *En ajouter davantage ne ferait qu'amplifier les limites du système auxquels nous avons fait référence* »¹⁰⁴, en entraînant de la lourdeur administrative sans grande valeur ajoutée. Ms. BARAT et PETIT acquiescent cette valeur. Adapté, car la facturation interne doit être adaptée au fonctionnement de l'entreprise (CHICHE, BARAT, DUVERT). « *En effet, celui-ci ne peut être légitime et bien fonctionner que s'il est implanté dans un contexte adéquat.* »¹⁰⁵ M. BARAT ajoute également que la politique de facturation interne doit être **uniforme** et **efficace**. En effet selon VANDANDAELLE « *Toute politique de prix de transfert, qu'elle concerne des ventes de biens ou des prestations de services doit présenter une cohérence d'ensemble sur le plan international* »¹⁰⁶. Il importe ainsi que les entreprises puissent justifier que la méthode retenue est appliquée de façon constante au sein du groupe. Les différences doivent être justifiées et expliquées par des différences objectives. M. PETIT approuve ce critère : « *la méthode uniforme est ainsi le mieux* »¹⁰⁷. Il ajoute à ce titre qu'il est nécessaire, sur le plan fiscal, de recourir à la simplification en restant dans les clous de la documentation. Il convient alors de refléter une image économique par division et par segment. Outre cela, la politique doit être **expliquée et justifiée** pour tous. Une bonne politique de facturation interne doit également permettre d'évaluer **l'efficacité des entités**. Elle doit être perçue comme juste et justifiée par les acteurs concernés.

Dès lors l'efficacité de la politique instituée est contingente de l'organisation du groupe et tient, de manière générale, à sa cohérence stratégique et opérationnelle. Nous allons ainsi présenter un outil décisionnel relatif au choix de la méthode appropriée selon les variables susvisées.

2.2.2. Appréciation de la meilleure méthode par la convergence stratégique et organisationnelle.

Ce présent chapitre nous a permis d'appréhender les variables à considérer dans le cadre de l'élaboration d'une politique de prix de transfert. Cette partie a pour vocation de réaliser l'approche contingente de la méthode de fixation selon les variables susmentionnées. Nous pouvons représenter les étapes à suivre dans le cadre de cette démarche par l'arbre décisionnel suivant :

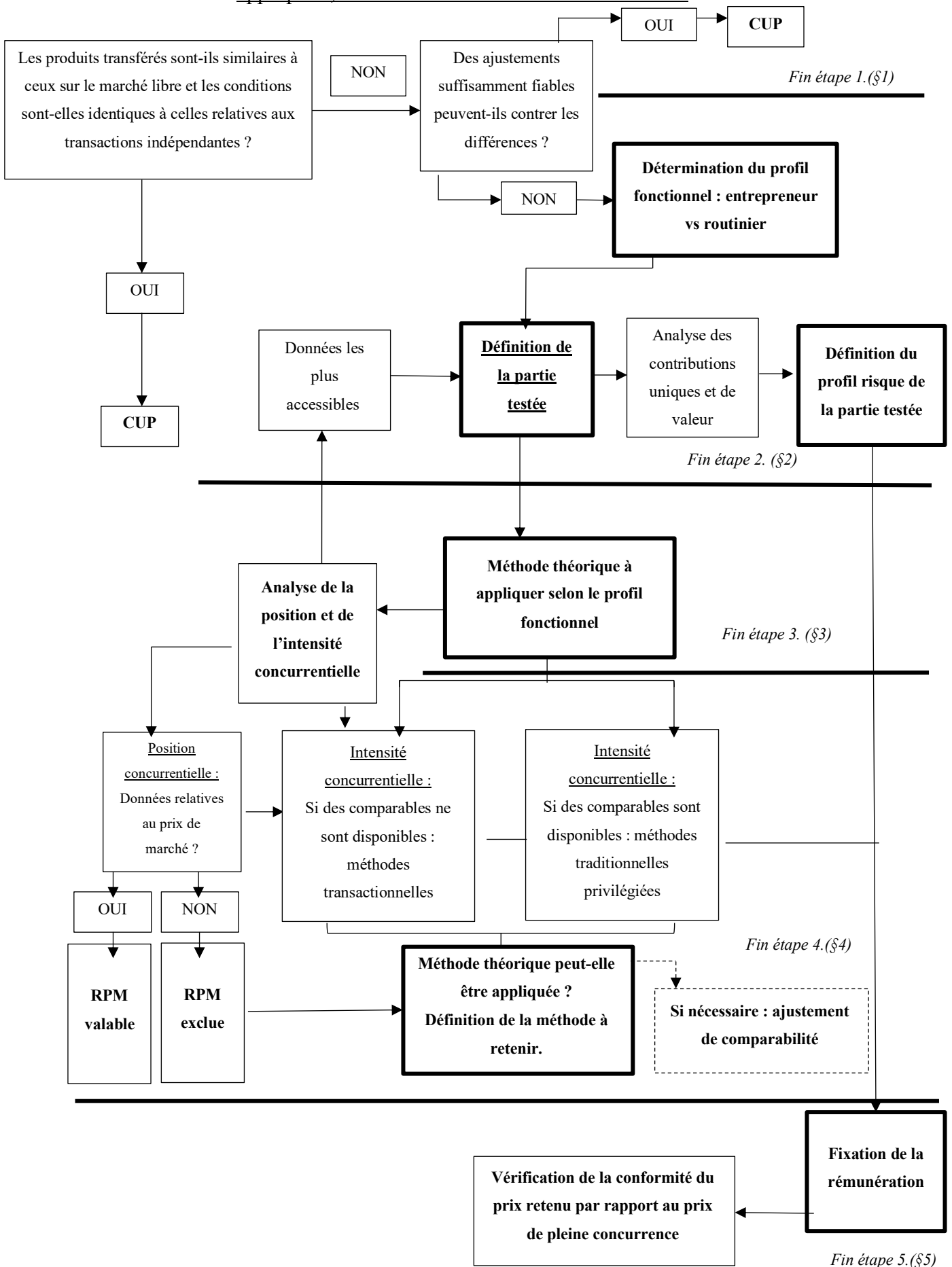
¹⁰⁴ CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, page 26.

¹⁰⁵ CHICHE M., *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, page 26.

¹⁰⁶ VANDANDAELLE C. (2010), *Vers une gestion maîtrisée des prix de transfert*, pages 46-47.

¹⁰⁷ PETIT R., 2019. Expert-comptable, Commissaire aux comptes associées. Interview le 09 avril 2019

Arbre décisionnel 1. Aide à la décision relative au choix de la méthode de prix de transfert appropriée, modélisation des variables à considérer.



§1. Applicabilité de la méthode CUP : une méthode aux principes loués.

Étape 1

Cette méthode doit être envisagée en premier lieu. Elle constitue la façon la plus directe d'obtenir le prix de pleine concurrence. Dans le cadre du groupe 7, la facturation est fixée selon cette méthode : « *Nous facturons au coût de marché, prix que nous facturons à nos autres clients (le client extérieur à la même activité que notre filature et est donc un vrai repère)* »¹⁰⁸. L'échange porte alors « *sur une transaction opérée sur le marché libre dans le même cadre que l'échange lié* »¹⁰⁹. Cependant, Mme. DUVERT amorce le fait qu'en pratique, cette situation arrive très rarement du fait de la spécificité des biens produits au sein du groupe. Ainsi en l'absence de situation similaire, il faudra donc utiliser une méthode basée sur la marge.

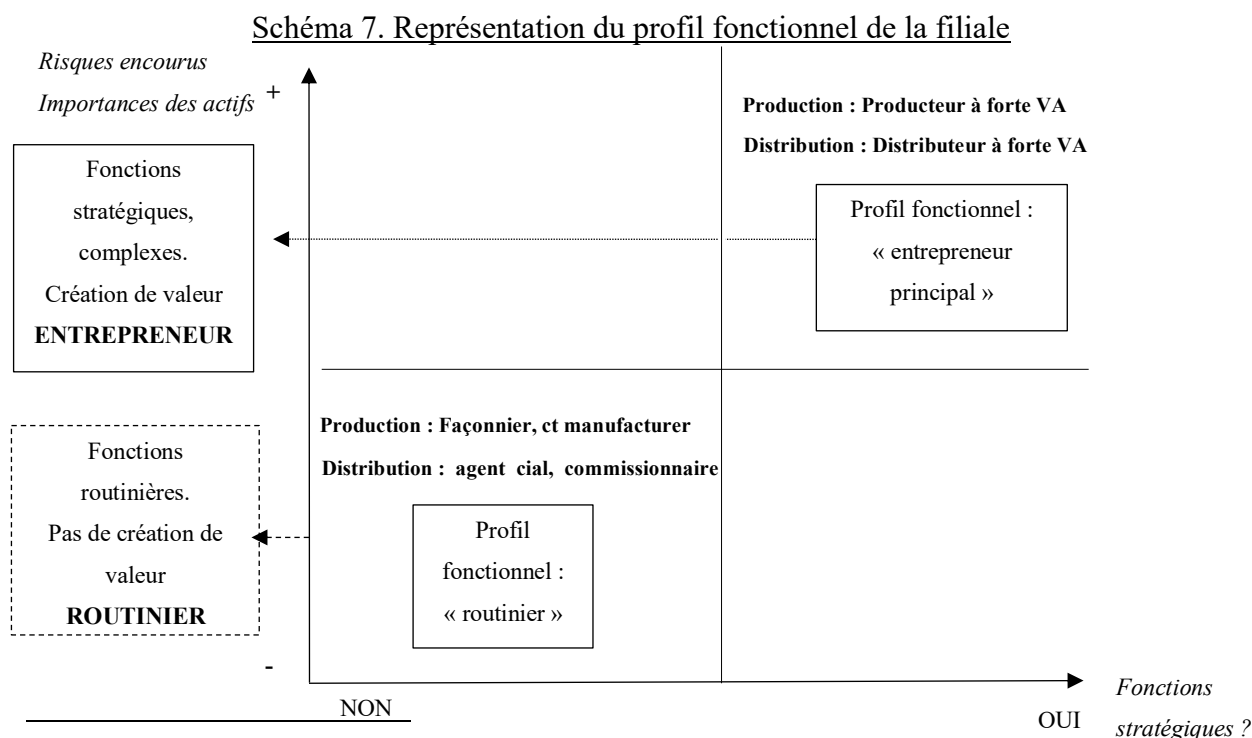
§2. Caractérisation des profils fonctionnels des filiales sous forme matricielle.

Étape 2.

1. Détermination du profil fonctionnel : entrepreneur vs routinier.

Il convient d'allouer à la partie testée une rémunération suffisante afin que celle-ci ne soit pas en perte

Comme institué précédemment, l'analyse fonctionnelle permet de déterminer le **profil fonctionnel** de la filiale afin de définir la méthodologie de prix de transfert¹¹⁰. Les caractéristiques des entités permettent de déterminer une méthode fixant la marge à la société associée routinière, **partie testée** au sein de l'opération.



¹⁰⁸ LAMOUREUX J., 2019, Contrôleur de Gestion. Interview du 07 mai 2019.

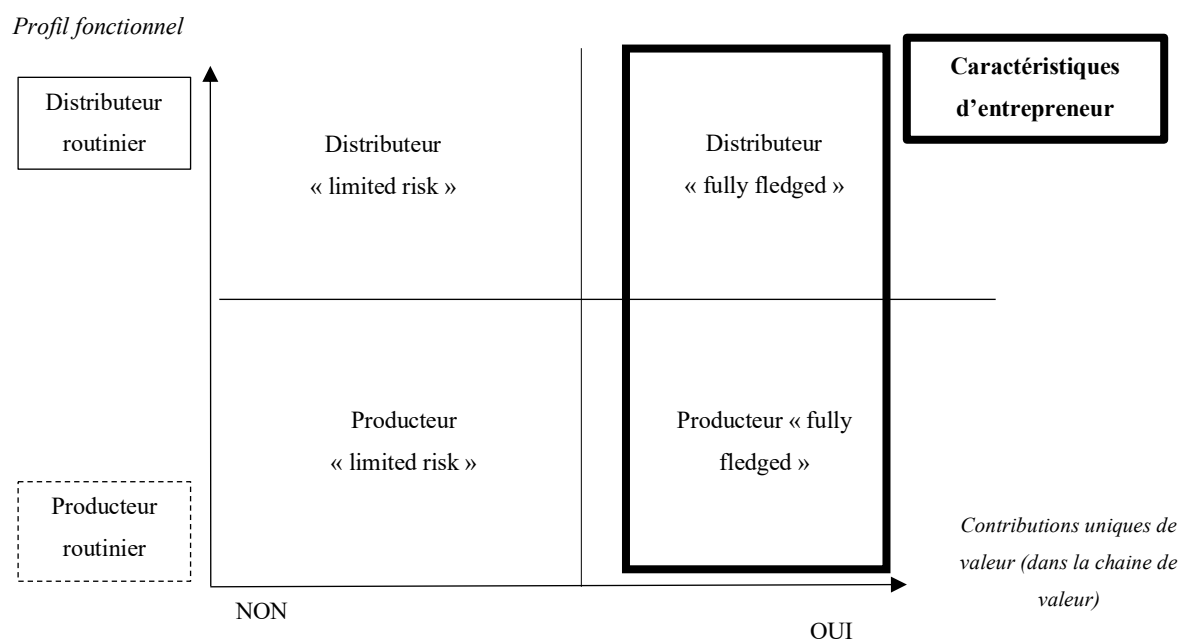
¹⁰⁹ NASS J. (2016), *Les prix de transfert dans les PME française : analyses et outils à l'attention de l'expert-comptable*

¹¹⁰ Nous parlons de rémunération dans le cadre de méthode de reconstitution du prix du marché. Dans le cadre de la méthode CUP, il n'est pas utile de calculer de rémunération puisque le prix du marché est directement le prix de transfert

2. Détermination du profil « risque » des filiales.

La détermination du profil « risque » des filiales s’effectue par une analyse des contributions dans la chaîne de valeur (revue détaillée de la chaîne de valeur) et permet de déterminer **la juste rémunération** de la filiale testée. Il s’agit ainsi de définir le pourcentage de marge (Markup) à appliquer à la méthode de prix de transfert retenue. Les entités routinières peuvent ainsi avoir [ou non] des caractéristiques d’entrepreneur. Elles prennent alors des risques et utilisent des actifs importants dans l’exercice de leur fonction. Cependant, elles ne sont pas l’entrepreneur principal et ne prennent ainsi pas les décisions stratégiques. Nous retrouvons des profils dits « limited risk » ou des profils « fully fledged ». Nous pouvons ainsi représenter les profils selon les contributions uniques et de valeur :

Schéma 8. Représentation du profil risque des filiales routinières.



§3. Attribution de la méthode appropriée au profil fonctionnel de la filiale.

Une société ayant des risques limités ne peut avoir les mêmes perspectives de profit qu’un entrepreneur principal. Définir la partie testée permet d’analyser la méthode de prix de transfert à retenir. Selon Mme. DUVERT, « si le producteur [est] à risque limité, on part sur une méthode de type C+, TNMM, si le distributeur [est] à risque limité, on part sur une méthode RPM, TNMM »¹¹¹. M. PETIT partage cette vision et avance que sur une position de production, on préférera la méthode fondée sur les coûts. Sur une perspective à finalité commerciale, le prix de vente final minoré d’une ristourne sera applicable. Des préconisations de Mme DUVERT et

¹¹¹ DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 25 avril 2019.

M. BARAT en ressortent ainsi les conclusions suivantes : la filiale productrice routinière sera rémunérée sur une base de C+ (produits semi-finis) alors que la filiale distributrice dans le même cas sera rémunérée sur une méthode RPM (produits finis). LASSEUR tend également à ses conclusions. Le recours à ces deux méthodes est par ailleurs expliqué par Mme. DUVERT : « Pour un producteur on part sur une méthode C+ et pour un distributeur sur une méthode de RPM car ce sont les seules données, dans les deux cas de figure, qui ne sont pas « teintées » par des relations liées »¹¹². Elle considère également le recours à la méthode TNMM.¹¹³ Nous pouvons ainsi représenter les méthodes selon le profil fonctionnel comme suit.

Tableau 3. Représentation de la méthode théorique à sélectionner selon le profil fonctionnel de la filiale.

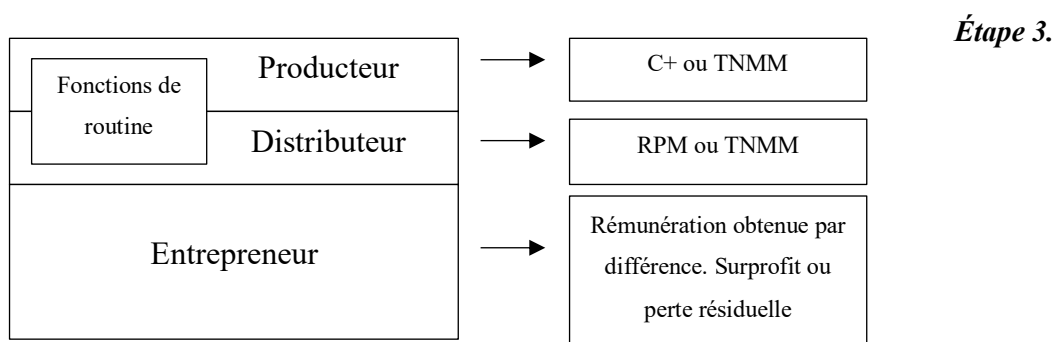


Tableau 4. Représentation de la méthode théorique à sélectionner selon la qualification en centre :

A : producteur local routinier B : distribution + marketing local C : centre de R&D + créations D : Détenteurs des incorporels significatifs, savoir, marque, brevets et savoir-faire + responsable des orientations stratégiques du groupe. Il s'agit de l'entrepreneur.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Centre de coûts</th> <th>Centre de dépenses</th> <th>Centre de revenus</th> <th>Centre de profit</th> <th>Centre d'invest</th> <th>Méthodes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>CUP / C+</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td>CUP / RPM</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>C+</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Profit résiduel</td> </tr> </tbody> </table>		Centre de coûts	Centre de dépenses	Centre de revenus	Centre de profit	Centre d'invest	Méthodes	A	X					CUP / C+	B			X			CUP / RPM	C		X				C+	D					X	Profit résiduel
	Centre de coûts	Centre de dépenses	Centre de revenus	Centre de profit	Centre d'invest	Méthodes																														
A	X					CUP / C+																														
B			X			CUP / RPM																														
C		X				C+																														
D					X	Profit résiduel																														

Dans un cadre plus complexe de transactions entre deux entrepreneurs principaux (co-entrepreneurs)¹¹⁴, « la méthode devrait être un profit split car on peut dire que tous les critères soulevés par l'OCDE sont respectés ». ¹¹⁵

¹¹² DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 25 avril 2019.

¹¹³ « Moins votre filiale a de fonctions stratégiques plus elle est considérée comme routinière et plus sa rémunération que vous allez lui allouer sera basée sur une méthode type qui est la même, notamment la **méthode de la marge nette** où on va lui laisser un certain niveau de rémunération (5%, 2%, 4%) en fonction des types de comparables que vous auriez fait pour des fonctions similaires. », DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 25 avril 2019.

¹¹⁴ Ce cas est probable lorsque les fonctions stratégiques et les actifs significatifs sont localisés dans différentes entités ou lors d'une organisation géographique spécifique liée à une croissance externe (fusion entre deux leaders sur un marché)

¹¹⁵ DUVERT B., (2019). Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 25 avril 2019.

§4. La nécessaire disponibilité des informations : l'intensité et la position concurrentielle.

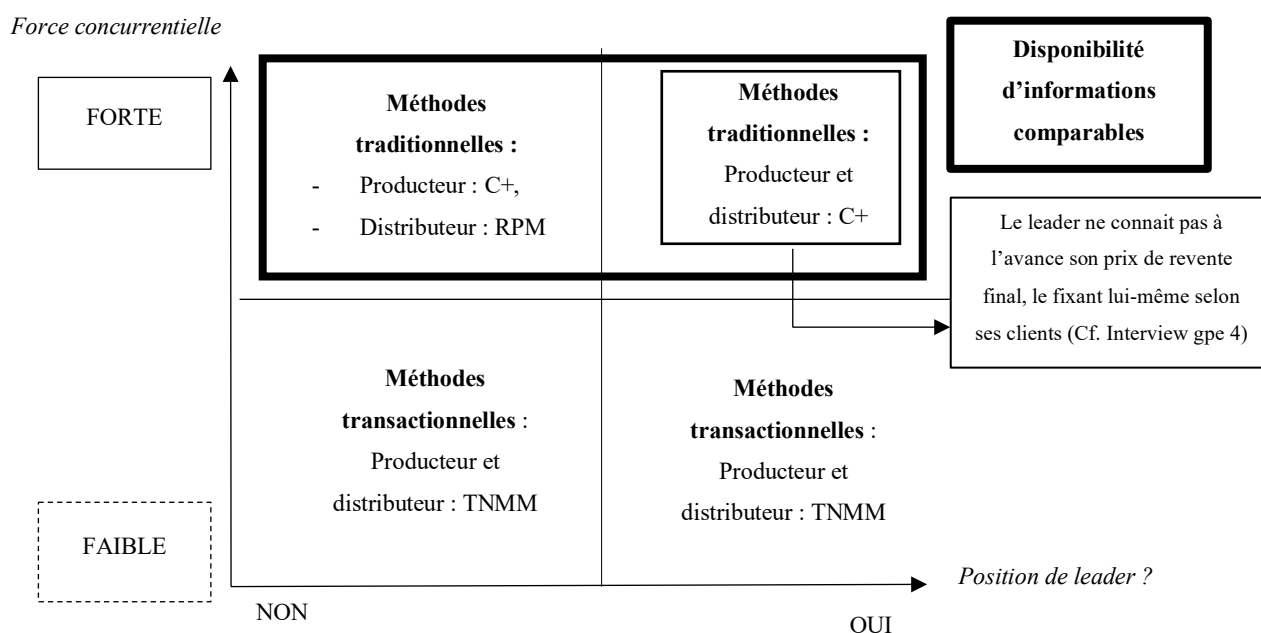
Étape 4

Comme étudié précédemment, la sélection de la méthode la plus appropriée au cas d'espèce doit tenir compte de **l'intensité et de la position concurrentielle** du groupe, influençant la connaissance du prix du marché et la disponibilité d'informations fiables, notamment sur des comparables indépendants. Ces variables sont d'autant plus importantes que la quête de comparables est primordiale lors de l'instauration d'une politique de prix de transfert. Lorsque les données relatives aux méthodes traditionnelles ne sont pas disponibles, il convient de recourir aux méthodes transactionnelles. Mme. DUVERT confirme cette position et l'interview du groupe 4 renforce la prise en considération de cette variable. Lors de la quête de comparables, les paramètres à rechercher sont les suivants :

Méthodes	Paramètres d'emploi
CUP	Recherche d'informations servant de référence au niveau de prix adéquat
C+, RPM, TNMM	Recherche d'informations pour déterminer un niveau de marge
Profit Split	Recherche d'informations pour quantifier le partage à opérer entre les entités

La prise en considération de ces variables tend à une analyse plus complète, qui est la suivante :

Schéma 9. Choix de la méthode selon la disponibilité des informations comparables

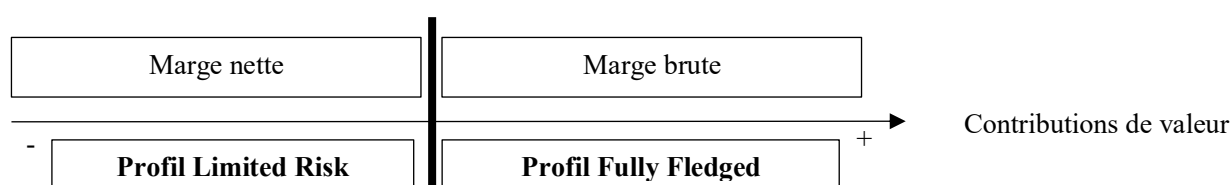


Le choix de la méthode de prix de transfert, fonction de données exogènes (intensité et position concurrentielle) et endogène (profil fonctionnel des filiales) étant analysé, il convient dans un dernier temps de fixer la rémunération à attribuer à la filiale testée (taux de Markup), selon son profil risque.

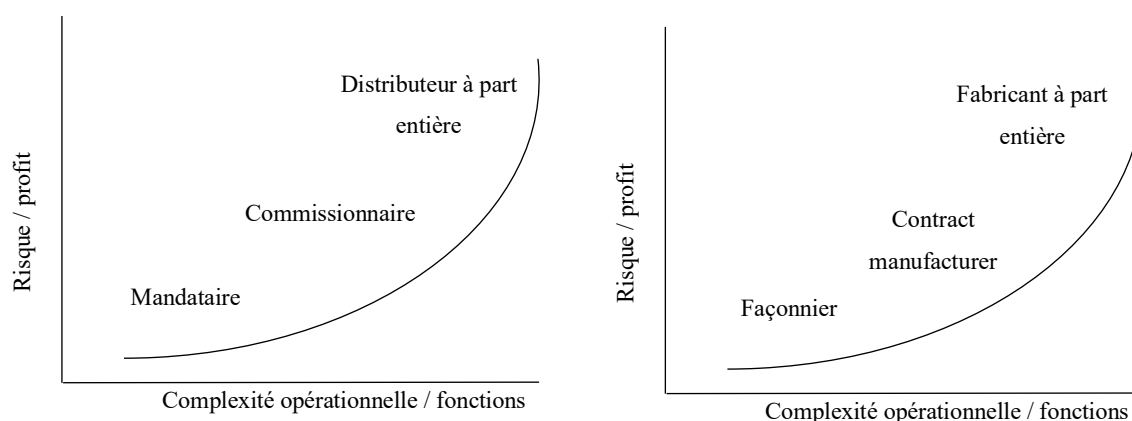
§5. L'analyse des contributions et de comparabilité : la juste fixation de la rémunération selon le profil « risque » des filiales. **Étape 5**

« Si la filiale assume un risque élevé (risque du marché, risque de change...), elle doit être compensée par une rémunération de pleine concurrence plus élevée »¹¹⁶

Suite à la caractérisation des profils fonctionnels et à la détermination de la méthode de prix de transfert appropriée, il convient de fixer la rémunération à attribuer aux filiales. Celle-ci nécessite, comme l'étape précédente, une analyse de comparabilité afin de fixer le taux de marge qui serait retenu dans le cadre de transactions indépendantes sur le marché libre. A ce titre Mme DUVERT avance qu'il est nécessaire de comprendre que la société encourant le plus de risque se verra attribuer une rémunération plus élevée. Sur ce point, M. BARAT avance qu'un distributeur à **risques limités** se verra attribuer une **marge nette garantie**. N'encourant pas beaucoup de risque, il convient de lui garantir un profit. Un distributeur **fully fledged** obtiendra une **marge brute**. Mme. DUVERT amorce la même démarche : *« Quand on rémunère une filiale routinière, on cherche à le rémunérer sur une marge nette car on cherche à s'assurer qu'il ne réalise pas de perte. Quand on part en marge brute, la filiale peut contrôler ses coûts elle-même pour essayer de faire le plus de profit possible. »¹¹⁷* Dès lors nous pouvons schématiser le choix de la rémunération accordée selon le profil risque de l'entité, comme suit :



Graphique 1. Relation économique entre les risques supportés et la rémunération attendue.

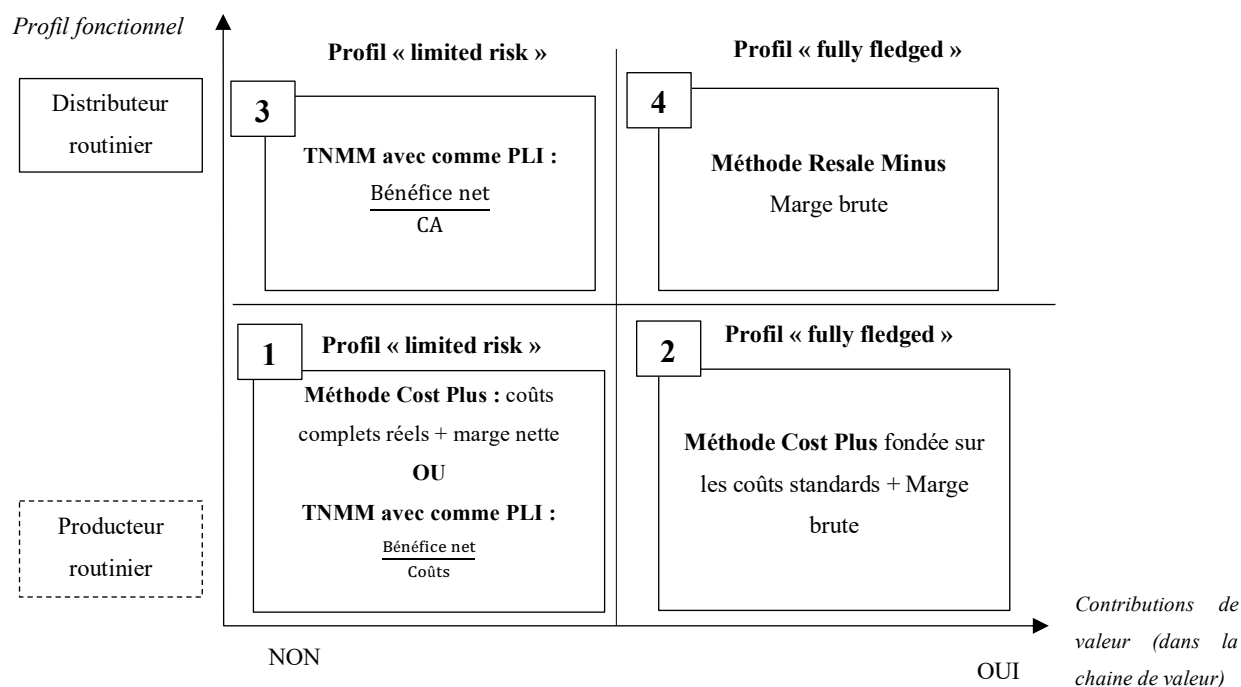


¹¹⁶ BELCHGHER A. (2018), *Mission d'accompagnement de l'expert-comptable lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert*, page 66.

¹¹⁷ DUVERT B., 2019. Director Tax and Transfer Pricing. Interview du 13 mars 2019.

Suite à cette analyse, nous pouvons représenter la rémunération attribuée à la filiale « partie testée » comme suit :

Schéma 10. Détermination de la rémunération selon le profil risque de la filiale



Conclusion du chapitre 2.

Ce second chapitre nous a permis d'appréhender les qualités attendues et les variables nécessaires à l'élaboration d'une juste politique de prix de transfert. Cela nous a permis de présenter une modélisation de la démarche à suivre lors de la détermination d'une méthode prix de transfert par l'élaboration d'un arbre décisionnel. Nous avons perçu que l'appréhension de la stratégie dans le cadre des prix de transfert correspond à la considération du modèle économique de l'entreprise. L'analyse des données exogènes et endogènes présentées sont inéluctablement nécessaires lors de la fixation d'une politique de prix de transfert au service de la performance du groupe de sociétés. Celle-ci s'entend notamment de la performance fiscale et financière par une compliance à la législation, économique par une juste valorisation permettant la prise de décision optimale mais aussi sociale par l'attribution de la participation aux salariés. Nonobstant cet outil d'aide à la décision, il convient de se montrer prudent, chaque décision devra tenir compte de facteurs spécifiques inhérents à la société.

Conclusion générale du mémoire

« L'adéquation des prix de transfert aux prix de marché représente la clé de réussite d'une optimisation des performances d'un point de vue économique »¹¹⁸.

L'analyse de la problématique posée a été effectuée sous trois axes majeurs. Dans un premier temps, et sous forme de propos liminaires, nous avons rappelé les terminologies sous-jacentes aux prix de transfert. Puis, il fut nécessaire d'offrir un cadre conceptuel et de rappeler l'environnement réglementaire relatif aux prix de transfert pour en comprendre les enjeux. Enfin, il fut indispensable de vérifier la pertinence des modèles théoriques relatifs à la fixation du prix de transfert afin de modéliser les variables à considérer lors de l'élaboration d'une telle politique. Cela nous a permis de percevoir les critères et qualités d'une politique de prix de transfert efficiente. La problématique traitée fut la suivante :

A l'épreuve des faits, de quelle manière instaurer une politique de prix de transfert pertinente, vectrice de performance pour le groupe de PME ?

Nous avons perçu que la pertinence de la fixation prix interne se révélait être l'élément moteur de la performance des groupes, tant sur le plan fiscal qu'économique. Nous pouvons ainsi résumer notre analyse en deux matrices représentant le choix de la rémunération à attribuer à la filiale lors d'une transaction contrôlée. Notre première matrice portera sur une représentation **statique** de la rémunération selon le profil fonctionnel et le profil risque de la société. La seconde intégrera une vision **dynamique**, comprenant à la fois une représentation des transactions contrôlées, nous permettant d'identifier des parties testées mais aussi les variables relatives à l'intensité et la position concurrentielle. Celle-ci formera notre matrice finale.

Matrice 1. Approche **statique de la contingence** des prix de transfert

Profil Méthodes	Entre- preneur principal	Co- Entre- preneurs	Producteur routinier		Distributeur routinier	
			LR : Façonnier Sous-traitant	FF : producteur de plein exercice	LR : agent, commissionnaire	FF : distributeur de plein exercice
CUP	Profit résiduel		Si produits et conditions totalement similaires, méthode préférable.			
C+			X, marge nette	X, marge brute		
RPM						X, marge brute
TNMM			X, PLI : $(\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{coûts}})$		X, PLI : $(\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{CA}})$	
Profit split		X				

¹¹⁸ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 38.

Dans le cadre de la seconde matrice, il nous paraît important de rappeler, dans un premier temps, les flux étudiés afin de les adapter de manière matricielle.

Schéma 11. Représentation des flux étudiés – adaptation matricielle.

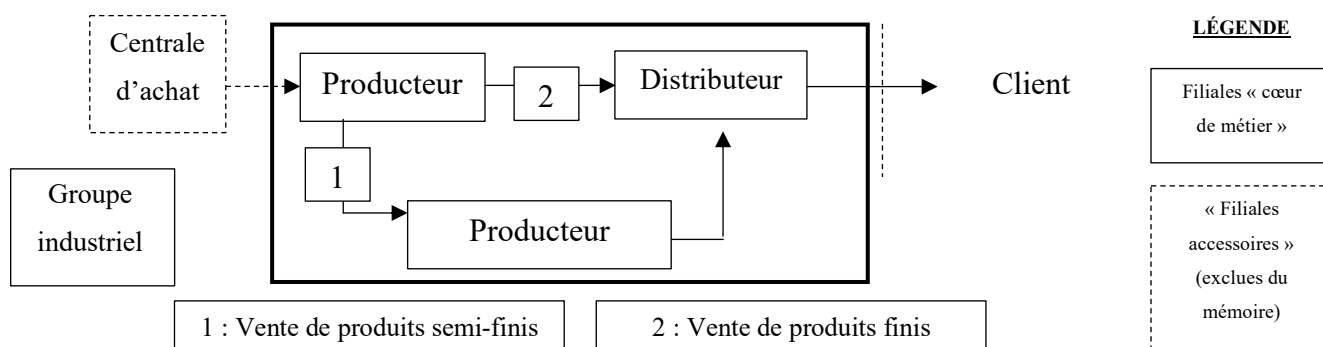


Tableau 5. Représentation des transactions et identification des parties testées.

					Vendeur : producteur				
					Entrepreneur principal	Routinier			
						Limited Risk (LR)	Fully Fledged (FF)		
Acheteur	Producteur	Routinier	FF	1 ¹¹⁹ <u>Partie testée</u> : acheteur : producteur FF	7 ¹²⁰ <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur LR	13 <i>Nécessite de définir un entrepreneur</i>	1	Vente de produits semi-finis	
			LR	2 <u>Partie testée</u> : acheteur : producteur LR	8 <i>Nécessite de définir un entrepreneur</i>	14 <u>Partie testée</u> : acheteur : producteur LR			
		E. pcpal	3 Pas de partie testée, co-entrepreneurs	9 <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur LR	15 <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur FF				
	Distributeur	Routinier	FF	4 <u>Partie testée</u> : acheteur : distributeur FF	10 <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur LR	16 <i>Nécessite de définir un entrepreneur</i>	2		Vente de produits finis
			LR	5 ¹²¹ <u>Partie testée</u> : acheteur : distributeur LR	11 ¹²² <i>Nécessite de définir un entrepreneur</i>	17 <u>Partie testée</u> : acheteur : distributeur LR			
		E. pcpal	6 Pas de partie testée, co-entrepreneurs	12 ¹²³ <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur LR	18 <u>Partie testée</u> : vendeur : producteur FF				

¹¹⁹ Situation du groupe 2

¹²⁰ Situation du groupe 5

¹²¹ Situation des groupes 2, 3 et 4

¹²² Situation du groupe 3

¹²³ Situation du groupe 1

Nous rappelons que comme vu au sein du chapitre 2, lorsqu'une méthode traditionnelle et une méthode transactionnelle peuvent être appliquées avec un degré de fiabilité identique, la méthode traditionnelle est préférable à la méthode transactionnelle. Cependant, la complexité, l'absence ou le manque d'informations peut mener à l'usage d'une méthode transactionnelle.

Matrice 2. Approche dynamique de la contingence des prix de transfert.

Méthodes		Profil	Co-entrepreneurs	Partie testée lors de la transaction.			
				Producteur routinier		Distributeur routinier	
				Limited risk	Fully Fledged	Limited risk	Fully Fledged
N° de transactions		3, 6		2, 7, 9, 10, 12, 14	1, 15, 18	5, 17	4
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Forte</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Faible</div>	+ Concurrence	Leader	Profit split	C+ marge nette, coûts réels ¹²⁴	C+ marge brute, coûts standards ¹²⁵	C+ marge nette ¹²⁶	C+ marge brute
		N/leader		TNMM, PLI : $(\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{CA}})^{127}$	RPM marge brute ¹²⁸		
	Leader	TNMM, PLI : $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{coûts}}$		TNMM, PLI : $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{CA}}$			
	N/leader						

Notre réflexion, présentée sous forme matricielle, peut également être exposée sous la forme d'un arbre décisionnel (Cf. **Annexe 23**). De surcroît est présenté, au sein de **l'annexe 24**, un exemple illustré et chiffré du choix de la méthode selon le profil fonctionnel de la filiale.

Pages 121 et 122

Gage de **pérennité** et de **réduction de l'incertitude** face aux **risques** inhérents, l'instauration d'une politique de prix de transfert rigoureuse et sa maîtrise devient primordiale dans le cadre de la performance des groupes. Dès lors, l'instauration de la politique de prix de transfert, telle qu'instituée au sein de ce mémoire répond à un double objectif : minimiser le risque fiscal par la logique de compliance et atteindre une rentabilité par la refacturation interne. Ce double objectif permet de rendre compte d'une performance globale du groupe. Dans le cadre de la recherche de performance générale des groupes de sociétés, il convient d'exposer les différents risques encourus en cas de non-conformité au principe de pleine concurrence et lors de l'établissement d'une mauvaise politique de prix de transfert et d'en proposer des actions de gestion proactives. Les risques liés aux prix de transfert peuvent résulter d'un acte volontaire, d'une erreur ou d'une différence d'appréciation entre l'entreprise et l'administration fiscale.

¹²⁴ Situation des groupes 1, 3, 5 et 6

¹²⁵ Situation du groupe 2

¹²⁶ Situation des groupes 4 et 7

¹²⁷ Situation du groupe 6

¹²⁸ Situation des groupes 2 et 3

Vers une gestion maîtrisée des prix de transfert : identification et management des risques, une avancée pour les parties prenantes.

Nombreux sont les acteurs économiques pouvant subir les conséquences d'une politique de prix de transfert déconnectée de la réalité économique du transfert de valeur. Il convient, pour une approche générale de la performance du groupe, d'en établir une cartographie à laquelle adjoindre des mesures préventives ou curatives.

« La mauvaise maîtrise des prix de transfert (...) peut (également) générer des dommages collatéraux non négligeables comme la démotivation des salariés. »¹²⁹

1. Présentation des risques et association aux parties prenantes concernées

Page 127 §1. Les risques fiscaux.¹³⁰

Parties prenantes concernées : société et administration fiscale

« Aujourd'hui, le risque des prix de transfert est le redressement fiscal. »¹³¹

Considérant l'importance de l'enjeu sous-jacent, l'entreprise a tout intérêt à appréhender les risques de la situation afin d'optimiser sa démarche. Les risques fiscaux sont ainsi :

- Liés à la **non-conformité** de la politique (risque de compliance) (1)
- Liés à l'**absence de justification** de la politique prix de transfert en place (2)

Lorsque l'administration fiscale entend se prévaloir des dispositions de l'article 57 du CGI (1), elle doit établir l'existence du lien de dépendance entre les sociétés parties à la transaction et doit apporter la preuve de la réalité du transfert de bénéfices réalisé au profit de l'entreprise étrangère, à charge pour l'entreprise de prouver qu'il s'agit alors d'un acte normal de gestion.¹³² Cette situation entraîne alors un redressement, composé d'un **ajustement primaire**¹³³ (double imposition) et d'un **ajustement secondaire**, consistant en une retenue à la source au titre d'un revenu réputé distribué sur le fondement de l'article 109 du CGI. Cela peut également entraîner un redressement CVAE et TVA.

¹²⁹ AMAR J. (2010), *Mission de documentation des prix de transfert en PME*, page 45.

¹³⁰ Défini au sein de l'**annexe 25**

¹³¹ INTERVENANTE ANONYME 5., 2019. Directeur Administratif. Interview le 26 avril 2019.

¹³² Dans le cadre de transaction au profit d'entreprises établies dans un ETNC, une dispense de preuve du lien de dépendance ou de contrôle est accordée à l'administration fiscale.

¹³³ Décemment, ce redressement donne lieu à un **ajustement corrélatif*** des résultats de la société bénéficiant du transfert de résultat (Article 9 - §2 de la convention modèle de l'OCDE)

Dans le cadre d'une demande d'informations et de documentation (2)¹³⁴, des **pénalités** s'appliquent, entraînant des intérêts de retard ou encore des pénalités de mauvaise foi sur le fondement de l'article 1735 ter du CGI. Selon notre intervenante numéro 3, « *Il peut ainsi y avoir un redressement, même si on a un profit suffisant, si on ne justifie pas suffisamment* ». ¹³⁵

Gérer le risque fiscal repose sur la notion de temps : quelle est la durée durant laquelle la société court un risque ? Et à quelle date celui-ci est-il prescrit ?

Généralement, le délai de reprise de l'administration prend fin à la fin de la troisième année suivant celle au titre de laquelle l'imposition est due (L 169 du LPF). Une exception est prévue pour les situations délicates, auquel cas le délai de reprise s'exerce jusqu'à la fin de la dixième année suivant celle au titre de laquelle l'imposition est due (activité occulte, fragrance fiscale...)

§2. Les risques sociaux.

Partie prenante concernée : les salariés

« *Il n'y a pas que la notion de fraude fiscale. Il y a (...) les salariés (...) on sait très bien que ça peut être une sorte de plafonds de verre.* » ¹³⁶

La politique de prix de transfert peut conditionner de façon significative le chiffre d'affaires et le résultat de la société, selon le pourcentage de transactions intragroupes. Ces variables vont directement agir sur le niveau de participation et d'intéressement de l'entreprise. Les salariés sont alors privés du niveau normal de rémunération. Notre intervenant n°1 souligne ce fait : « *La politique de prix de transfert impacte le package de rémunération du personnel qui travaille dans ces sociétés.* » ¹³⁷ M. LAMOUREUX confirme cet enjeu. En outre, en présence de déficits fréquents au sein de l'entreprise, une démotivation peut d'autant apparaître que lorsque la gestion est centralisée dans la société-mère, la filiale n'a aucune marge de manœuvre sur ces prix, pouvant entraîner des litiges salariaux.

§3. Le risque économique : la transparence comptable et financière.

Parties prenantes concernées : dirigeant, CA, actionnaires, banques, CAC, clients et fournisseurs

La non-maitrise des prix de transfert, la présentation des comptes par le jeu de la structure du bilan (« *Windows dressing* »), la quête de l'attractivité par les ratios financiers ou encore, le

¹³⁴ Sur le fondement de l'article L10 du LPF ou L13 B du LPF

¹³⁵ INTERVENANTE ANONYME 3., 2019. Groupe Tax Manager. Interview du 30 avril 2019.

¹³⁶ INTERVENANTE ANONYME 1., 2019. General Accounting & Tax Manager. Interview du 05 Avril 2019.

¹³⁷ INTERVENANTE ANONYME 1., 2019. General Accounting & Tax Manager. Interview du 05 avril 2019.

déplacement des résultats fausse la substance et la réalité économique et biaise l'analyse du résultat, empêchant toute prise de décision optimale compromettant la situation de la société. Nos intervenants 6 et 7 ainsi que M. NIBEAUDO précisent qu'avoir une vision biaisée du business représente le premier risque relatif aux prix de transfert. M. LAMOUREUX complète ceci : « *le vrai risque est de fausser la réalité économique des entités et de prendre les mauvaises décisions en termes de pilotage stratégique* »¹³⁸.

§4. Les risques juridiques.

Partie prenante concernée : actionnaires

La liberté de gestion des entreprises constitue l'un des éléments fondateurs d'une économie libérale. Cette liberté possède cependant des limites, notamment par la remise en cause des actes effectués par l'administration fiscale (§1), lorsque les actes sont contraires à une gestion normale. Les risques fiscaux concernent notamment la requalification :

De la transaction en **acte anormal de gestion**¹³⁹, lorsque celui-ci est délibérément effectué en défaveur de l'intérêt social.

De la situation en **abus de droit**¹⁴⁰, en présence de pratiques non frauduleuses mais abusives, notamment lorsque les actes n'ont pas de substance économique.

Sur un plan pénal, la manipulation des prix de transfert peut également revêtir un risque **d'abus de biens sociaux** et **d'un abus de confiance**. Tel en serait le cas si les prix de transfert pratiqués lèsent certaines entités du groupe, l'intérêt poursuivi étant contraire à l'intérêt social. La société mère peut également être en situation **d'abus de majorité** lorsque la décision adoptée par les associés majoritaires est contraire à l'intérêt social et qu'elle a pour seul but de favoriser les membres de la majorité, au détriment des minoritaires. Par ailleurs, l'application de prix de transfert déséquilibrés est considérée comme une entrave au libre jeu de la pleine concurrence (L420-1 du code de commerce), dont les amendes sont prévues à l'article L 464-2 du code de commerce. Enfin, le risque juridique peut être intimement lié au risque économique lorsque nous sommes en présence d'un **délit de présentation de bilan inexact***

¹³⁸ LAMOUREUX J., 2019, Contrôleur de Gestion. Interview du 07 mai 2019.

¹³⁹ Fruit d'une construction jurisprudentielle, aucun texte légal ne le définit. Dans ce cadre, l'administration n'aura qu'à relever la présence d'un acte anormal (contrairement à l'article 57 du CGI pour lequel un lien de dépendance sera également à prouver)

¹⁴⁰ Sur le fondement de l'article 64 du LPF.

La mauvaise fixation des prix internes n'est pas sans incidence sur le niveau de trésorerie de l'entité. Ce risque financier peut être lié à un risque juridique, la faute de gestion, pouvant mener à l'obligation en comblement de passif d'une filiale ou l'extension à la société mère d'une procédure de redressement judiciaire initialement ouverte à l'égard de la fille.

“Tax is becoming an important source of reputation risk”
LANDRY

Outre ces risques susmentionnés, la manipulation des prix de transfert est, dans le langage commun, « souvent perçue par le public comme un manquement à l'éthique et une entrave à la **responsabilité sociale des entreprises***. »¹⁴¹ Face aux préoccupations importantes accordées à la responsabilité sociale de l'entreprise, les entreprises doivent être proactives dans le maintien de leur image et de leur réputation. Or, les risques étudiés précédemment, et notamment le risque fiscal, peuvent engendrer un fort **risque réputationnel** pour l'entreprise. Ces risques sont cartographiés au sein de **l'annexe 26**, associés aux parties prenantes concernées.

Page 129

2. Management des risques relatif aux prix de transfert : proposition d'actions proactives.

Le management des risques inhérents aux prix de transfert passe dans un premier temps par la juste détermination de la méthode de prix de transfert et de la rémunération attribuée aux filiales, objet de notre présent mémoire. En effet, si les processus sont économiquement fiables et bien justifiés, le risque fiscal sera maîtrisé. Au contraire, lorsque la notion économique liée à la pratique des prix de transfert est perdue, c'est-à-dire, la perte de vue de l'efficacité opérationnelle au profit de la vision fiscale par la quête de l'optimisation, cela peut compromettre la performance de l'entreprise. Cependant, le risque minoré n'est pas totalement occulté, il convient dès lors de compléter notre analyse.

§1. Actions proactives préventives

La revue effectuée des risques inhérents à une mauvaise politique de prix de transfert permet d'avancer qu'une politique de **prévention** paraît efficace. Une démarche préventive ; par une **stratégie d'évitement des risques**, passe notamment par des mécanismes qui permettent d'obvier aux difficultés en matière de détermination des prix de transfert. Ils sont :

Une **documentation complète, correctement rédigée, arguée, justifiée et actualisée.**

Selon AMAR, « Une approche préventive par le biais d'une documentation en matière de

¹⁴¹ LANDRY S. (2011), *La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance*, page 5.

prix de transfert est le meilleur processus de défense de l'entreprise. »¹⁴² Elle permet de faire présumer la bonne foi de l'entreprise. Les intervenants 6 et 7 confirment cette idée. Par ailleurs, selon GUÉDON, la solution serait la **Blockchain de consortium***, qui pourrait même ; « *pour certains auteurs, combler le manque de comparable.* »¹⁴³

La conclusion d'un **accord préalable de prix**¹⁴⁴ (APP), permet aux entreprises concernées par des problématiques complexes en matière de prix de transfert de diminuer l'incertitude et de réduire les risques de double imposition. Unilatéral [simplifié¹⁴⁵], ou bilatéral, ce rescrit fiscal consiste à déterminer et arrêter de manière concertée entre les autorités une méthode de prix de transfert applicable pendant une période déterminée. Le contribuable obtient ainsi l'accord de l'administration sur le bien-fondé de sa politique de prix de transfert, cette dernière s'interdisant de redresser le contribuable a posteriori. Cette pratique semble cependant dépassée : 80% des entreprises interrogées par FIDAL déclarent ne pas envisager une telle hypothèse¹⁴⁶. En outre, notre intervenant numéro 8 avance qu'aujourd'hui il n'existe plus [ou peu] d'accord préalable.

Dans les modes de gestion des risques, nous retrouvons également **l'audit fiscal**, « *garde-fou des prix de transfert* »¹⁴⁷, qui répond à un double objectif : un objectif de régularité par le contrôle de la conformité fiscale et un objectif stratégique par le contrôle de l'efficacité des mesures adoptées. Il consiste en un examen critique de la situation fiscale de l'entité afin d'en ressortir des solutions pour optimiser la gestion fiscale et de minimiser les risques. L'impact des prix de transfert sur la mission d'audit sont brièvement expliqués dans **l'annexe 27**. L'audit fiscal présenté comme garde-fou des prix de transfert est schématisé au sein de **l'annexe 28**.

La seconde stratégie est une stratégie de **réduction du risque** par l'ajustement des politiques de prix de transfert en cause. Le groupe peut mener des actions correctives appropriées, une fois les risques identifiés et les raisons déterminées, (Cf. intervenant anonyme 1).

¹⁴² AMAR J. (2010), *Mission de documentation des prix de transfert en PME*, page 110.

¹⁴³ GUÉDON P. (2018), « Blockchain et prix de transfert », page 20

¹⁴⁴ Cet instrument juridique a été institutionnalisé par l'instruction administrative française du 7 septembre 1999. L'article L80 A et L80 B (7) rend légal la préconisation de l'OCDE relative aux accords préalables de prix de transfert

¹⁴⁵ L'accord unilatéral simplifié est réservé aux seules PME.

¹⁴⁶ GOETZINGER A., SABIN N. (2016), *Prix de transfert, la perception des entreprises*, enquête FIDAL, page 21.

¹⁴⁷ INTERVENANTS ANONYMES 6 et 7., 2019. Directeur financier & directrice des normes et consolidation. Interview du 30 avril 2019.

Outre mesure, « la mise en place d'une gouvernance fiscale forte pour réduire les risques au sein de l'entreprise semble indispensable ».¹⁴⁸ C'est par ailleurs la vision défendue par le COSO. La gestion des risques constitue l'un des éléments fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise et vise à protéger l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise : elle est au cœur de la **gouvernance partenariale***.

Compte tenu du risque fiscal avéré, les groupes sont tenus de maîtriser la position de l'administration fiscale française, d'effectuer des veilles à cet égard et d'intégrer les positions et exigences de celle-ci dans leur approche. Cela passe ainsi par une connaissance large du cadre réglementaire afin d'appréhender pleinement le phénomène et de pouvoir se prémunir contre un conflit avec l'administration fiscale. Un service spécifique « prix de transfert » doit également exister au sein de l'entreprise (M. BASIN).

§2. Actions proactives curatives.

En cas de conflit avec l'administration fiscale deux procédures sont envisageables :

Obligation de moyens	La procédure amiable ¹⁴⁹ qui permet à un contribuable victime d'une double imposition de saisir les autorités compétences des États parties à la convention afin de leur demander de s'entendre sur le partage du bénéfice et d'éliminer la double imposition.
Obligation de résultat	La convention européenne d'arbitrage ¹⁵⁰ qui consiste en l'obtention pour les autorités compétentes d'un avis arbitral d'un expert impartial dans le cadre d'aide à la prise de décision.

En cas d'échec de la procédure amiable, l'entreprise peut bénéficier de l'arbitrage et ce, dans un délai de trois ans à compter de l'échec de la procédure amiable.

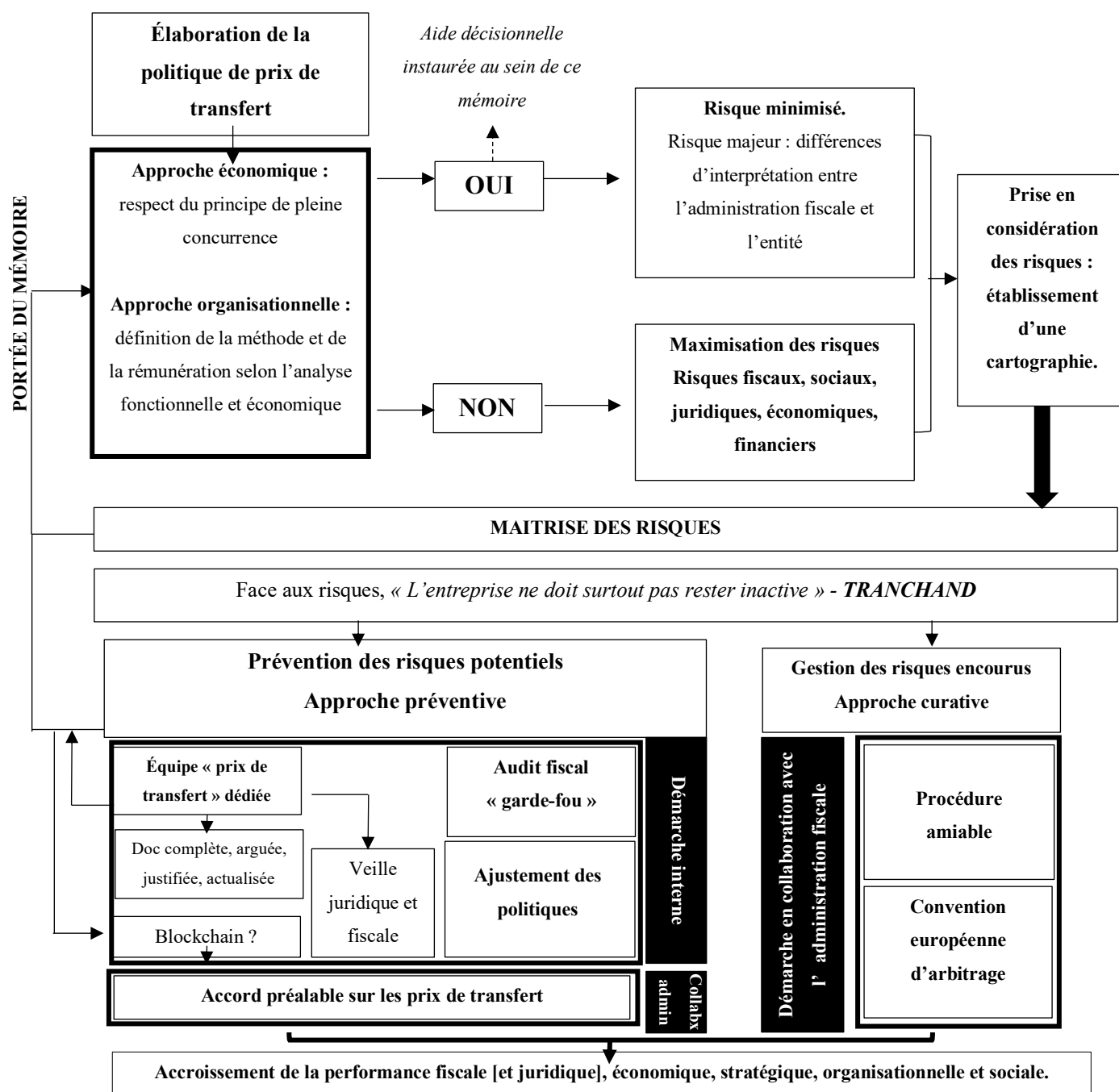
La portée de ce mémoire peut être résumée au sein du schéma suivant, reprenant les conditions devant être satisfaites pour accroître la performance du groupe lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert.

¹⁴⁸ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 76

¹⁴⁹ Procédure dite conventionnelle. Prévue par l'article 25 du modèle de conventions de l'OCDE et article L189 A CGI
Base légale : Article L 80 B, 7° du LPF. Commentaires au BOFIP ; BOI-SJ-RES-20-10-20180718 (accord bilatéraux), BOI-SJ-RES-20-20-20170201 (accords unilatéraux), BOI-SJ-RES-20-30-20140218 (procédure simplifiée pour les PME).

¹⁵⁰ Procédure dite intracommunautaire

Schéma 12. Récapitulatif de la gestion des prix de transfert : de l'élaboration de la politique de prix de transfert à la gestion proactive des risques.



Ainsi, les prix de transfert recourent divers enjeux et leur gestion se révèle être essentielle pour les groupes. La lecture actuelle de la contingence est relative à l'organisation du groupe, fruit de la stratégie corporative. Les prix de transfert forment dès lors de véritables outils de gestion stratégiques par lesquels le groupe peut décider de l'orientation de son développement. Par ailleurs, les administrations fiscales tendent à rationaliser la réalité économique des transactions liées. Ainsi, les administrations vont-elles institutionnaliser une rigidité entre les sociétés associées ? Quid de l'essence du groupe et de sa raison d'être ?

Bibliographie

AMAR J. (2010), Introduction, « Informer le client », chapitre 1 de la partie 2, « Accords préalables prix de transfert », section 1 du chapitre 2 (partie 1), « Constituer une documentation », section 2 du chapitre 2 (partie 1), « Mettre en place une documentation », partie 3 dans *Mission de documentation des prix de transfert en PME*, Mémoire d'expertise-comptable.

BA EL HADJI D. (2011), « L'entreprise face à la mondialisation : l'enjeu de la détermination du prix de transfert¹⁵¹ », partie 1 dans *Le droit fiscal à l'épreuve de la mondialisation : la réglementation des prix de transfert au Sénégal*, Thèse pour obtenir le grade de docteur en droit, Université Paris-Est.

BARAT F., BIASIETTI M., *Les étapes clés de la mise en place d'une documentation des prix de transfert*, Mazars

BARAT F., LUBCZINSKI F. (2018), *Mazars Transfer Pricing Rules: France legislation*.

BARAT F., Prix de transfert : *comment répondre aux nouvelles exigences de la fiscalité internationale ?* Mazars société d'avocats.

BAUMERT F. (2004), Introduction, « Les risques liés aux prix de transfert », chapitre 2 (partie 1), « Le respect des principes OCDE et des méthodes de détermination des prix de transfert », chapitre 1 (partie 2) dans *la Gestion des prix de transfert par les sociétés françaises*, université Robert SCHUMAN.

BELCHGHER A. (2018), *Mission d'accompagnement de l'expert-comptable lors de l'élaboration d'une politique de prix de transfert*, Mémoire d'expertise-comptable.

BERNAL F., MARTINI M.C., MERCHAT S., COURTS T., LAURIQUE A., BERTHOUT C., « Les groupes de PME », *La revue Fiduciaire, Groupe Revue Fiduciaire*, Hors-série 2015-5, pp-1-29, 131, 208-221, 323-354, décembre 2015

BONNEAUD E., KY A. (2017), « Nouvelle obligation déclarative des politiques de prix de transfert : enjeux et perspectives pour les PME et les ETI », *Option finance* n°1416, pp 56-58, 29 mai 2017

¹⁵¹ Parties relatives à la réglementation française

BORSTELL T., DAHMEN E., HOBSTER J., VIARD C., (2010) « Insights from the survey », partie 4 dans *Global Transfer pricing Survey, Addressing the challenges of globalization*, Ernest Young

BORSTELL T., HOBSTER J., PONDS L., VIARD C., (2013) « Survey Results at a glance », partie 2 et « Taxpayers are navigating less-charted waters », partie 3 dans *Navigating the Choppy Waters of international tax*, Ernest Young

BOYER M. (2007), *Prix de transfert, efficacité fiscale et organisationnelles dans les firmes multidivisionnelle*, rapport de projet, Montréal.

BRAUN M. (2015), Note de synthèse, « Comprendre le cadre légal et réglementaire de la détermination des prix de transfert », chapitre 1 (partie 1) et « Le rôle de l'expert-comptable dans la phase de prévention des risques liés aux prix de transfert », partie 2 dans *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, Mémoire d'expertise-comptable.

CATALO M. (2001), *Cessions internes et contrôle organisationnel : le cas d'une grande entreprise de télécommunication* ; 22ème congrès de l'AFC.

CHICHE M., « Service fonctionnel et facturation interne dans la littérature » partie 1, « Synthèse », partie 3 dans *du contrôle des services fonctionnels à l'usage de la facturation interne*, Mémoire de Master 2 MEM, Parcours FC, Université Paris Dauphine.

CHRAIBI M. (2005), « Mise en œuvre du principe de pleine concurrence », I (partie 1), « Méthodes destinées à solutionner ou à éviter les litiges avec les administrations fiscales en matière de prix de transfert et place de l'expert-comptable », II (partie 2) dans *la problématique des prix de transfert*, Mémoire d'expertise-comptable.

CRAVENS K. (1997), « Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms », *International Business Review*, Vol 6, pp127-145, 1997.

DE VOGÜE G., LESPRIT E., MAHIEU M., NOUAILLE-DEGORCE A., PELLEFIGUE J. (2017), *Prix de transfert – 18ème édition : Prix de transfert : l'entreprise à livre ouvert ?* Deloitte TAJ, pp 1 à 13, 22-26.

DE VOGÛE G., LESPRIT E., MAHIEU M., NOUAILLE-DEGORCE A., PELLEFIGUE J. (2018), Prix de transfert – 19ème édition : *Prix de transfert : le mirage de l’harmonisation ?* Deloitte TAJ, pp 1 à 12.

DEMBINSKI P. (2006), « Ethical aspects of transfer pricing », *Finance & Bien Commun, Boeck Supérieur* 2006/1, n°24, pp 78-89, 2006.

DERROYON J. (2017), *Les PME organisées en groupe : un phénomène important dès les unités de petite taille*, Dossier INSEE.

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES DE PARIS. (2006), *Les prix de transfert : Guide à l’usage des PME*, Ministère de l’économie des finances et de l’industrie

DUPUIS S. (1995), « Les prix de transfert : perspectives et stratégie » partie 2, « Les prix de transfert : le contexte », partie 3 (p 19-21) « Discussion sur la question de la firme et de l’industrie : en quête d’une typologie », partie 6 dans *Le prix de transfert internationaux des entreprises canadiennes dans le contexte Nord-américain*, Mémoire présenté en vue de l’obtention du grade de maîtrise des ès sciences en gestion internationale, Université de Montréal.

DURANT A. (2016) « Les principes de l’OCDE et leur transposition en droit national », chapitre 1 (partie 1), « Guide méthodologique pour accompagner ses clients dans la justification du prix de transfert selon la méthode du prix de revient majoré », partie 2, « Autres éléments à prendre en compte et conclusion sur la démarche et la méthode utilisée », chapitre 1 (partie 3) (pp 79-82) dans *Guide à destination de l’expert-comptable : accompagner les dirigeants de PME dans la justification et la rédaction d’un contrat prix de transfert selon la méthode du prix de revient majeure*, mémoire d’expertise-comptable.

ECCLES G R. (1983), « Control with fairness in transfer pricing », from the November 1983 issue, *Harvard business Review*¹⁵²

FEINSCHREIBER R. (2004), « Understanding Transfer Pricing », partie 1 dans *Transfer pricing method, an application guide*.

FEIST D. (2014), *L’incidence des politiques de prix de transfert sur le développement des groupes*, mémoire présenté dans le cadre de l’obtention du Master 2 CCA IAE de Grenoble.

¹⁵² Lien: <https://hbr.org/1983/11/control-with-fairness-in-transfer-pricing>

GOETZINGER A., SABIN N. (2016), *Prix de transfert, la perception des entreprises*, enquête FIDAL.

GRIFFIN P., KINSKY C., WEHNERT O., CANALE D. (2017), *TransferPricing Survey Series, operationalizing global transfer pricing- Key Steps for translating strategy into practice*, Ernest Young

GUÉDON P. (2018), « Blockchain et prix de transfert », *Revue de droit fiscal LexisNexis*, n°38, pp 18-27, 20 septembre 2018.

GUEDRIB BEN ABDERRAHMEN M. (2013), « Définition des concepts », chapitre 1, « Théorie partenariale de la gouvernance et risque fiscal », section 2 du chapitre 2 dans *Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal : une étude menée dans le contexte tunisien*, Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en science de gestion et en sciences comptables

GUIMARAES DE FREIATS M. (2010), « Les trajectoires stratégiques de l'entreprise – Les stratégies commerciales de l'entreprise », chapitre 2 du titre 1 (partie 1) et « Les méthodes de contrôle des prix de transfert proposées par l'OCDE », titre 1 (partie 2) dans *les prix de transfert pratiqués par les entreprises transnationales françaises et brésiliennes de 1994 à 2010 : Cas des droits de la propriété incorporelle*, Droit. Université Paris-Est.

GUZOWSKI C. (2011), Introduction, Note de synthèse, « Les risques et sanctions liés aux prix de transfert », chapitre 2 (partie 1), « La détermination des prix de transfert » chapitre 1 (partie 2) dans *la gestion des prix de transfert par les entreprises françaises*, mémoire d'expertise-comptable.

HUSAIN S., YILMAZ E. (2015), « Introduction », chapitre 1, « Theoretical Framework », chapitre 2, « Analysis », chapitre 5 dans *The transfer pricing problem in a service firm, a case study on a Swedish Multinational Enterprise* UPPSALA UNIVERSITE.

INSEE (2017), « 123 000 groupes implantés en France en 2015, dont seuls 220 ont 5000 salariés ou plus », *INSEE Première*, n°1679, décembre 2017.

INSEE (2017), « Structure du système productif », fiche thématique n°1, « Mondialisation, compétitivité et innovation », fiche thématique n°3 dans *Les entreprises en France, édition 2017*, statistiques publiques de l'INSEE.

INSEE (2018), « Structure du système productif », fiche thématique n°1, « Mondialisation, compétitivité et innovation », fiche thématique n°3 dans *Les entreprises en France, édition 2018*, statistiques publiques de l'INSEE.

JUERRE C. (1997), « Réglementation fiscale », section 2 du chapitre 2 (partie 1), « évaluation des risques fiscaux ; sanctions et limitations », section 2 du chapitre 1 (partie 2), « Le commissaire aux comptes, garant de la sincérité des comptes », section 2 du chapitre 2 (partie 2) (pp 109-113) dans *prix de cession intra-groupe : nécessité d'un contrôle et opinion du commissaire aux comptes*, Mémoire d'expertise-comptable.

KIRSHNER V., SEROR M. (2014), *Transfer pricing: From theory to Practice* PwC ISRAEL

LANDRY S. (2011), *La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance*, HEC MONTRÉAL.

LASSEUR A. (2002), « Les difficultés d'application de ces méthodes », section 4 du chapitre 1 (partie 1) ; « L'environnement juridique du contrôle des prix de transfert », section 1 du chapitre 2 (partie 1), « Comment anticiper les conséquences d'un contrôle fiscal des prix de transfert ? », chapitre 3 (partie 1), « La sécurité fiscale offerte par un accord préalable », chapitre 2 (partie 2) dans *les risques liés aux prix de transfert au sein d'un groupe international : faut-il négocier un accord préalable avec l'administration fiscale française ?* Mémoire d'expertise-comptable.

LEBOULANGER A. (2016) « Sapin II et prix de transfert : le syndrome du « trop bon élève », *Option finance*, article 38931, page 4, 12 décembre 2016

MAURIN L. (1996), « Les prix de cession : petit jeu pour les grandes entreprises », *Alternatives économiques*, n°133, janvier 1996.

MBIANGA J.G. (1994), *Réalités économiques et financières des prix de transfert des firmes pharmaceutiques*, pp1-3, 7-8.

MEZZINE M. (2014), « La problématique des prix de transfert », chapitres 1 et 2 de la partie 1 dans *Les pratiques des prix de transfert : théorie et contrôle fiscal*, Mémoire de fin d'étude Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Centre de Casablanca.

MIKOL A. (2019), « L'expert-comptable et la sécurisation fiscale des petits groupes de PME », *Revue Française de comptabilité* ; n°529, page 61, mars 2019.

MORETTI C. (2015), « La définition du groupe », section A du chapitre 1 (partie 1), « Les principales infractions au droit liées aux relations intragroupe », chapitre 3 (partie 1) dans *la gestion des risques liés à l'appartenance d'une PME à un groupe français : proposition d'outils de travail à l'usage du commissaire aux comptes*, Mémoire d'expertise-comptable.

NASS J. (2016), *Les prix de transfert dans les PME française : analyses et outils à l'attention de l'expert-comptable*, mémoire d'expertise comptable.

Bibliothèque, réf 131482.

OCDE. (2010), *Modèle de convention fiscale concernant le revenu et la fortune*, Article 9, Editions OCDE.

OCDE. (2013), *White paper on transfer pricing documentation*, Public Consultation

OCDE. (2017), « Le principe de pleine concurrence », chapitre 1 (pp 37-40), « Méthodes de prix de transfert », chapitre 2, « Analyse de comparabilité », chapitre 3 dans *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales*, Éditions OCDE, Paris.¹⁵³

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES (2017), «Le recours aux expert-comptable » Titre 1 (partie 1) dans *Étude biennale du CSOEC sur les marchés de la profession comptable*.

OUIDA S. (2013), « Audit fiscal et gestion du risque fiscal », chapitre 1 (pp 12-28) dans *Audit fiscal : Gestion des risques et outils d'optimisation*, Rapport du projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme de l'école nationale de commerce et de gestion.¹⁵⁴

PELLEFIGUE J. (2012), Introduction, « État de la recherche », chapitre 1 dans *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, Université Panthéon-Assas, Thèse de doctorat en sciences économiques.

PELLEFIGUE J. (2016), *Économie et droit fiscal : la réglementation des prix de transfert*, Université Panthéon-Assas Paris II

¹⁵³ Lien : https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/principes-de-l-ocde-applicables-en-matiere-de-prix-de-transfert-a-l-intention-des-entreprises-multinationales-et-des-administrations-fiscales-2017_tpg-2017-fr

¹⁵⁴ Disponible en ligne : <https://fr.scribd.com/document/334490396/OUIDA-Soufiane-Projet-de-Fin-d-Etude-Audit-Fiscal-Gestion-Des-Risques-Et-Outils-d-Optimisation>

PFEIFFER T., SCHILLER U., WAGNER J. (2010), *Cost-based transfer pricing*

PINTO M. (2009), Introduction, « Actualité récente et principaux risques juridiques et fiscaux liés aux prix de transfert », chapitre 1 (partie 1), « Les principes directeurs dégagés par l'OCDE », section 1 du chapitre 3 (partie 1), « diagnostic des prix de transfert », chapitre 1 (partie 2), « choix de la méthode retenue » section 1 du chapitre 3 (partie 2) dans *prix de transfert dans les PME : élaborer et justifier sa politique*, Mémoire d'expertise-comptable.

PLASSCHAERT S (1979)., « Remarques préliminaires », chapitre 1, « Divisions et centre de profit », chapitre 2, « La recherche de prix internes optimaux au sein des sociétés réparties en divisions » , chapitre 3, « Le circuit de fixation des prix de transfert dans les sociétés multinationales », chapitre 4, « Motif des manipulations des prix de transfert », chapitre 5, « Restrictions aux possibilités de manipulation des prix de transfert », chapitre 6 dans *Les prix de transfert et les entreprises multinationales, une vue globale*, Publication du Centre Européen d'étude et d'information sur les sociétés multinationales CEEIM – Bruxelles.

QUENTIN E. (2018), « des obligations déclaratives accrues en matière de prix de transfert », *Revue Française de Comptabilité*, n°52, pages 6 et 7, novembre 2018.

QUENTIN S., RASPILLER S., SERRAVALLE S. (2009), *Commerce intragroupe, fiscalité et prix de transfert : une analyse sur les données françaises*, Direction des Études et Synthèses Économiques, Document de travail INSEE.

RENOUX V, BERNARD S. (2018), « Création de valeur dans une économie multipolaire, ou la face cachée des prix de transfert », *Revue de droit fiscal LexisNexis* n°24, page 296, juin 2018.

ROSSIGNOL J.L. (2010), « Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise », *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, 2010/3 n°33, pages 175 à 186.

ROZENBLAT C. (2007), « Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational », *L'information géographique*, 2007.2 Vol.71, pp 43-66, 2007.v

TRANCHAND JP. (2000), «Rappels sur les principaux éléments liés à la gestion des petits groupes de sociétés », partie 1 préliminaire, « Rappels et généralités de l'audit fiscal », partie 2 préliminaire, « Abus de droit », section 2 du chapitre 2 (pp 72-75), « Abus de biens sociaux »,

section 3 du chapitre 2 (pp 80-83) dans *Gestion des risques fiscaux dans les petits groupes*, Mémoire d'expertise-comptable.

VANDANDAELLE C. (2010), « Le cadre normatif international des prix de transfert », chapitre 1 de la partie 1, « Les normes Françaises », chapitre 3 (partie 1), « Détermination du prix de pleine concurrence », chapitre 1 (partie 2), « L'analyse économique et le principe de pleine concurrence », chapitre 2 (partie 2) « Demande d'informations et de documentation », chapitre 2 (partie 3) dans *Vers une gestion maîtrisée des prix de transfert*, mémoire d'expertise-comptable.

Sites internet

<https://data.oecd.org/>

<https://ocde.delegfrance.org>

<http://comptespublics.fr>

<https://www.insee.fr>

<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr>

<https://www.economie.gouv.fr>

<https://stats.oecd.org>

<https://read.oecd-ilibrary.org>

<https://www.lexis360.fr>

<https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr>

<https://www.afecreation.fr>

<https://www.legifrance.gouv.fr>

<http://bofip.impots.gouv.fr>

<https://basededonnees.indicator.fr>

<http://www.conseil-etat.fr>

<https://www.avocats-mazars.com/>

<https://www.mazars.fr>

<https://www.pwc.com>

<http://www.bibliobaseonline.com>

<https://hbr.org>

Index alphabétique

A

Abus de biens sociaux.....	87
Acte anormal de gestion	87
Ajustement corrélatif.....	87

B

BEPS.....	87
Blockchain.....	87

C

Centre de responsabilité.....	88
Centre de coûts.....	88
Centre de revenus.....	88
Centre de profit.....	88
Centre d'investissement.....	88
Comparable externe.....	88
Comparable interne	88

D

Dépendance	89
Délit de présentation de bilan inexact.....	89
Diversification.....	89

E

Entreprise indépendance.....	90
Efficiencia.....	90

F

Filiale.....	90
--------------	----

G

Gouvernance.....	90
Gouvernance partenariale.....	90

I

Intégration verticale.....	91
----------------------------	----

M

Marge brute.....	91
Marge nette.....	91

P

Pratique de gestion fiscale.....	91
Petites et Moyennes Entreprises.....	91

R

Responsabilité sociale de l'entreprise	91
--	----

Glossaire

A :

***Abus de biens sociaux** : Ce délit vise les dirigeants qui, de mauvaise foi, ont fait des biens ou du crédit de la société un usage qu'ils savaient contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés (in) directement. Cette infraction est réprimandée par l'article L242-6 du C. Commerce.

***Acte anormal de gestion** : L'acte anormal de gestion se définit comme un acte contraire à l'intérêt de l'exploitation (CE 5 janvier 1965 n°62099) ou comme un acte accompli au seul profit d'un tiers étranger à la société (CE 10 janvier 1973, n° 79312) ou enfin comme celui qui apporte à l'entreprise un intérêt disproportionné avec l'avantage que les tiers peut en retirer (CE 10 janvier 1992 n° 110213). Il apparait ainsi que le critère essentiel caractérisant l'acte anormal de gestion soit sa non-conformité à l'intérêt de l'exploitation. (*La Revue Fiduciaire*)

***Ajustement corrélatif** : Diminution des bases d'imposition ou de l'impôt dû par une entreprise associée établie dans un État, pour tenir compte d'un rehaussement effectué par l'administration fiscale de l'autre État concernant une autre entreprise associée, et qui permet d'éliminer la double imposition.

B

***BEPS** : le phénomène d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfice (BEPS) se réfère aux stratégies de planification fiscale utilisées pour exploiter les brèches et les discordances des règles fiscales actuelles permettant aux entreprises de transférer leur bénéfice artificiellement, vers des juridictions à fiscalité avantageuse et ce, alors que ces entreprises y réalisent des activités économiques limitées, voire inexistantes.

***Blockchain** : « *La Blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe centrale de contrôle. Il s'agit du résultat de la combinaison de trois techniques connues : les bases de données numériques partagées, la cryptographie et les échanges en pair à pair. Enfin, elle peut être définie comme étant un registre contenant des informations sécurisées et partagées par ses utilisateurs qui sont regroupés en bloc* »¹⁵⁵.

¹⁵⁵ GUÉDON P. (2018), « Blockchain et prix de transfert », page 19

C

***Centre de responsabilité** : un centre de responsabilité est une subdivision de l'entreprise qui n'est pas forcément physique, géographique ou fonctionnelle. Son existence est justifiée dans la mesure où leurs missions et préférences peuvent être clairement identifiées et associées.

***Centres de coûts** : unité dont la mission est de réaliser un produit ou un service à moindre coût avec la meilleure qualité possible. Le manager pilote ainsi des charges et n'a aucun pouvoir ni sur les recettes ni sur les investissements. Ils peuvent être des centres de coûts productifs (coûts estimés selon les volumes) ou discrétionnaires¹⁵⁶ (centres de dépenses : services administratifs, d'étude et de recherche). L'évaluation porte sur l'efficacité de l'opération comme une réduction du coût¹⁵⁷ des matériaux, des économies de la main d'œuvre, l'efficacité opérationnelle. Également, les performances peuvent être mesurée selon la qualité¹⁵⁸ et les délais¹⁵⁹. Ces centres sont notamment utilisés pour des **unités de production**.

***Centre de revenus** : unité ayant pour objectif de maximiser le chiffre d'affaires d'un produit ou d'une activité visée. Leur activité est mesurée par un volume de ventes. Ces centres sont utilisés le plus souvent en **matière commerciale**.

* **Centre de profit** : unité dont l'objectif est de dégager une marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits. Ces centres de profits doivent correspondre aux segments stratégiques définis par l'analyse stratégique. Le manager pilote ainsi un résultat net, un taux de marge... Ces centres correspondent à des business unit.

***Centre d'investissement** (ou de rentabilité) : services dont la mission est de dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit. Ce sont donc des centres de profit qui maîtrisent des actifs économiques. Le manager pilote ainsi des ratios de rentabilité des capitaux investis (ratio de rendement des actifs, taux interne de rentabilité, valeur actuelle nette, niveau de cash-flow, ratio d'endettement). A l'inverse des centres de profits, les centres d'investissement ont une vision à long-terme.

Niveau stratégique

+

¹⁵⁶ Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle

¹⁵⁷ Indicateurs : coût de production, taille du lot économique, niveau de stocks...

¹⁵⁸ Indicateurs : taux de rebut, taux de panne, critères de qualité, taux de casse, d'anomalie

¹⁵⁹ Indicateurs : temps de réaction à une commande, de livraison...

***Comparable externe** : Transaction effectuée entre deux entreprises indépendantes et qui est comparée à une transaction analogue sur un bien ou un service similaire effectuée entre entreprises d'un même groupe.

***Comparable interne** : transaction effectuée par une entreprise appartenant à un groupe (l'entreprise concernée ou une autre entreprise du groupe) avec une entreprise indépendante et qui est comparée à une transaction analogue sur un bien ou un service identique ou similaire effectuée avec une entreprise liée.

D

***Dépendance** : La dépendance est ainsi entendue comme la participation directe ou indirecte à la direction, au contrôle ou capital d'une filiale dans une autre filiale ou encore, lorsque deux entités sont détenues ou sont sous l'influence d'une même entreprise ou d'un même groupe.

- Dépendance de droit : « *une entreprise française est placée sous la dépendance d'une entreprise étrangère lorsque cette dernière possède directement ou indirectement une part prépondérante dans son capital ou la majorité absolue des droits de vote dans les assemblées d'actionnaires ou d'associés* »¹⁶⁰.
- Dépendance de fait : « *Il y a dépendance de fait si l'entreprise étrangère exerce dans l'entreprise française directement ou indirectement un véritable pouvoir de décision (ou inversement)* »¹⁶¹ en termes de décision stratégique, commerciale ou de gestion.

***Délit de présentation de bilan inexact** : Cette infraction résulte du fait de présenter aux associés ou publier des comptes annuels ne reflétant pas une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice, de la situation financière ou du patrimoine, à l'expiration de cette période, en vue de dissimuler la véritable situation de la société.¹⁶²

***Diversification** : La diversification est définie par ECCLLES comme la façon dont la société occupe différents secteurs d'activité ou segments produit-marché : « *The second dimension is*

¹⁶⁰ Impot.gouv.fr

¹⁶¹ Impot.gouv.fr

¹⁶² C. Com. art. L. 241-3 pour les SARL, C. Com. art. L. 242-6 pour les SA à conseil de surveillance, C. Com. art. L.242-30 pour les SA à directoire et conseil de surveillance, C. Com. art. L.243-1 pour les SCA, C. Com. art. L. 244-1 pour les SAS, C. Com. Art. L. 244-5 pour les SE et C. nom.fin. art. L. 231-11 pour les SCPI.

diversification, that is, the extent to which the company is engaged in different businesses. Diversification is determined by the extent of product-market segmentation. It results in an emphasis on the independent contributions of each business when they are separated as profit centers. »¹⁶³

E

***Entreprise indépendante :** Une entreprise indépendante est celle qui ne contrôle pas d'entreprise (en droit ou en fait) et qui n'est pas elle-même contrôlée par une autre entreprise.

***Efficience :** Raisonement en termes de coûts et de processus introduit la notion d'optimisation. « *Faire les bonnes choses de la bonne façon* ». Implique le respect des contraintes de ressources.

F

***Filiale :** La filiale est dotée de personnalité morale et son patrimoine est séparé de celui de la société-mère, ce qui évite la responsabilité illimitée de la société étrangère pour les dettes de la structure en France. Mais aucune compensation n'est possible entre les bénéfices de la maison mère et les pertes de la filiale. La filiale permet en particulier à l'entreprise exportatrice d'établir une présence permanente avec une autonomie et des responsabilités plus importantes. Une filiale est ainsi une société avec une personnalité juridique propre, différente de la société mère

G

***Gouvernance partenariale :** la théorie de la gouvernance partenariale défend la thèse selon laquelle les dirigeants doivent gérer les sociétés en considérant l'ensemble des ayant-droit, appelés parties prenantes. La théorie partenariale insiste sur le rôle central du dirigeant dans la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Nous sommes ainsi passé de la théorie actionnariale à la théorie partenariale de la gouvernance.

***Gouvernance :** La gouvernance est définie par l'OCDE comme : « *les relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats*

¹⁶³ ECCLES G R. (1983), « Control with fairness in transfer pricing », form the November 1983 issue, *Harvard business Review*¹⁶³

obtenus. »¹⁶⁴ Sont ainsi concernés les dirigeants, actionnaires, le conseil d'administration et les gouvernements.

I

***Intégration verticale** : L'intégration verticale, liée à l'interdépendance des centres de responsabilité, est définie par ECCLES comme la manière dont la société exerce des activités de production et de distribution que d'autres sociétés pourraient exécuter.

M

***Marge brute** : marge calculée après prise en compte des coûts directs et indirects de production mais avant les dépenses d'exploitation.

***Marge nette** : marge calculée après que les dépenses d'exploitation aient été également prises en compte

P

***Pratique de gestion fiscale (« planification fiscale »)** : Les pratiques de gestion fiscales répondent à la volonté de minimiser la charge fiscale qui pèsent sur les transactions. La maximisation de la valeur de la firme passe par l'aspect de l'optimisation. A ce titre, elle consiste à faire le meilleur usage des règles fiscales applicables et parfois même, associer plusieurs dispositifs afin de profiter de certaines opportunités.

***Petites et Moyennes Entreprises (PME)** : entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaire est inférieur à 50 millions d'euros OU dont le total bilan est inférieur à 43 millions d'euros.

R

***Responsabilité sociale des entreprises** : « *La responsabilité sociale des entreprises est la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leurs stratégies et à leurs activités d'une manière transparente et responsable. Il s'agit ainsi de la manière d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.* »¹⁶⁵

¹⁶⁴ <https://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

¹⁶⁵ LANDRY S. (2011), *La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance*, page 12.

Table des annexes

ANNEXES INTRODUCTION

ANNEXE 1. LES POUVOIRS D'INVESTIGATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE.	- 93 -
ANNEXE 2. LES PRIORITES EN TERMES DE PRIX DE TRANSFERT SELON L'ENQUETE EY.	- 93 -
ANNEXE 3. MOST IMPORTANT AREAS OF TRANSFER PRICING CONTROVERSY.	- 94 -

ANNEXES DU CHAPITRE INTRODUCTIF

LA NOTION DE CONTROLE : DEFINITION LEGALE ET MODALITES DE LA PRISE DE CONTROLE.	- 95 -
ANNEXE 5. ARTICLE 9 DU MODELE DE CONVENTION FISCALE CONCERNANT LE REVENU ET LA FORTUNE DE L'OCDE DU 22 JUILLET 2010.	- 96 -
ANNEXE 6. PRATIQUES DE GESTION DES GROUPES DE SOCIETES DETAILLEES.	- 97 -
ANNEXE 7. THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.	- 98 -
ANNEXE 8. REPRESENTATION DES CENTRES DE RESPONSABILITES SELON LES MISSIONS, LA STRUCTURE ET LES INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE.	- 98 -

ANNEXES DU CHAPITRE 1.

ANNEXE 9. REPRESENTATION DES FLUX INTRAGROUPES SELON LES PARTIES A L'ECHANGE.	- 99 -
ANNEXE 10. INCIDENCES DE LA POLITIQUE DE REFACTURATION INTERNE SUR LE GROUPE.	- 99 -
ANNEXE 11. TYPOLOGIE DES PRIX DE TRANSFERT ET CANAUX DE FIXATION DES PRIX DE TRANSFERT.	- 102 -
ANNEXE 12. TYPOLOGIE DES PRIX DE TRANSFERT SELON PELLEFIGUE.	- 103 -
ANNEXE 13. DESCRIPTION ET EXPLICATION PLUS APPROFONDIE DES MOTIVATIONS DES PRIX INTERNES.	- 104 -
ANNEXE 14. COMPARAISON DES METHODES DE FIXATION DU PRIX DE TRANSFERT.	- 106 -
ANNEXE 15. DETERMINATION DE L'INTERVALLE DE PLEINE CONCURRENCE (METHODE MTMN).	- 109 -
ANNEXE 16. HISTORIQUE DES TRAVAUX DE L'OCDE EN MATIERE DE REGLEMENTATION DES PRIX DE TRANSFERT.	- 110 -
ANNEXE 17. CARACTERISTIQUES DU REGIME INTERNATIONAL DES PRIX DE TRANSFERT.	- 110 -
ANNEXE 18. SCHEMA D'UN PROCESSUS DE L'ANALYSE DE PRIX DE TRANSFERT.	- 111 -
ANNEXE 19. REPRESENTATION DE LA VISION GLOBALE DE LA DOCUMENTATION PRIX DE TRANSFERT.	- 114 -
ANNEXE 20. IMPACTS DE LA REGLEMENTATION SUR LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT.	- 116 -

ANNEXES DU CHAPITRE 2.

ANNEXE 21. REVUE DE LA LITTERATURE RELATIVE A L'USAGE DE VARIABLES STRATEGIQUES POUR LA FIXATION DU PRIX DE TRANSFERT.	- 117 -
ANNEXE 22. REPRESENTATION DES FONCTIONS, RISQUES ET ACTIFS A ANALYSER.	- 120 -
ANNEXE 23. ARBRE DE DECISION RELATIF A LA DETERMINATION DE LA REMUNERATION DES FILIALES.	- 121 -
ANNEXE 24. EXEMPLE ILLUSTRE ET CHIFFRE DE LA DETERMINATION DE LA MEILLEURE METHODE DE REMUNERATION LORS D'UNE TRANSACTION INTRAGROUPE (PRIX DE TRANSFERT).	- 122 -

ANNEXES CONCLUSION

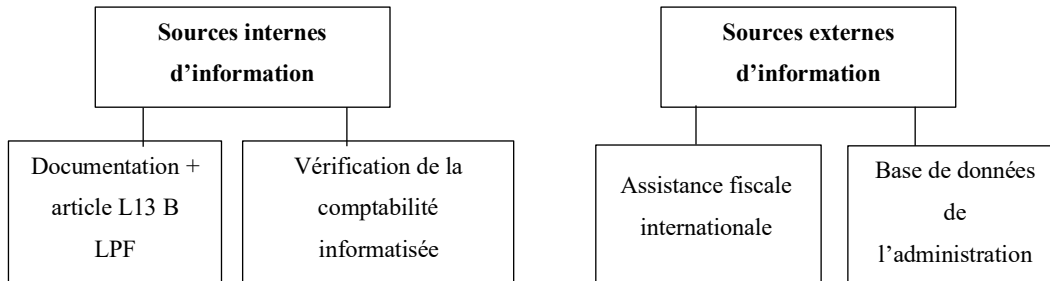
ANNEXE 25. CONCEPTUALISATION, CARACTERISTIQUES ET TYPOLOGIES DU RISQUE FISCAL	- 127 -
ANNEXE 26. CARTOGRAPHIE DES RISQUES RELATIFS AUX PRIX DE TRANSFERT ASSOCIES AUX PARTIES PRENANTES CONCERNEES.	- 129 -
ANNEXE 27. IMPACTS DES INCIDENCES DE LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT SUR LE GROUPE SUR LES MISSIONS D'AUDIT : L'AUDIT, GARDE-FOU DU PRIX DE TRANSFERT.	- 131 -
ANNEXE 28. FICHE PRATIQUE DE L'AUDIT FISCAL, VECTEUR DE GESTIONS DES RISQUES FISCAUX.	- 133 -
	- 92 -

ANNEXES INTRODUCTION

Annexe 1. Les pouvoirs d’investigation de l’administration fiscale.

Page 17

Schéma 1. Pouvoirs d’investigation de l’administration fiscale.



Annexe 2. Les priorités en termes de prix de transfert selon l’enquête EY.

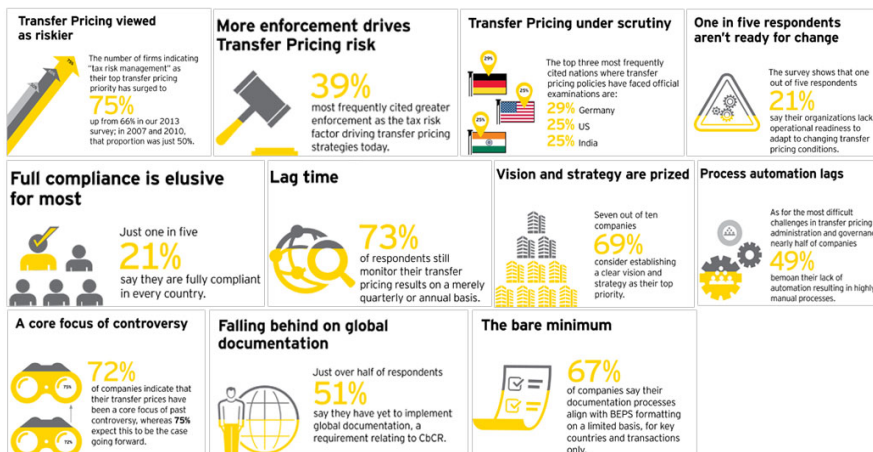
Page 20

Tableau 1. « Highest priorities in transfer pricing strategy » - EY 2012

Transfer pricing priorities	2012	2010	2007
Tax risk management	66%	50%	50%
ETR optimization	11%	18%	22%
Cash tax optimization	6%	7%	
Alignment with management/operational objectives	14%	20%	18%
Performance measurement	1%	5%	7%
None of these	1%	0%	3%

Source: BORSTELL T., HOBSTER J., PONDS L., VIARD C., (2013) “Survey Results at a glance”, partie 2 dans *Navigating the Choppy Waters of international tax*, Ernest Young, p.15

Tableau 2. Survey Highlights – EY 2017.

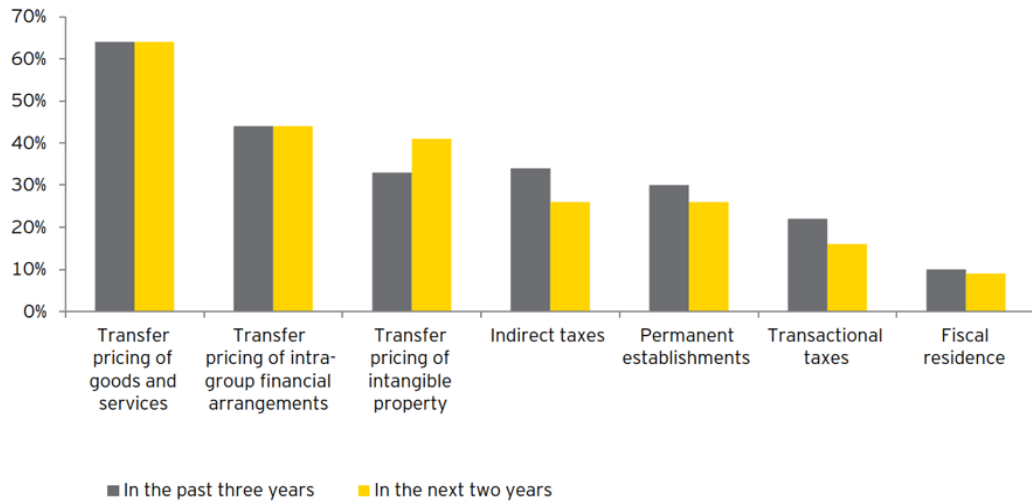


Source : EY
GLOBAL
SURVEY
2016-2017

Annexe 3. Most important areas of transfer pricing controversy.

Graphique 1. Most important areas of transfer pricing – EY 2013

Figure 6: Most important areas of transfer pricing controversy



Source: BORSTELL T., HOBSTER J., PONDS L., VIARD C., (2013) “Survey Results at a glance”, partie 2 dans *Navigating the Choppy Waters of international tax*, Ernest Young, page 17

Tableau 3. Most important areas of transfer pricing – EY 2017

	Overall	Americas	Europe	Japan	Asia (not Japan)	Australia/ New Zealand
Last three years						
Transfer pricing of goods/services	72	68	71	73	84	72
Intangibles	32	41	33	39	27	18
Intra-group financing	39	38	46	9	27	45
PE	27	21	28	33	27	25
Indirect: VAT GST	28	27	33	16	20	24
Indirect: customs	14	11	13	13	25	15
Factors relating to fiscal residence	10					
Transactional taxes	12					
Next two years						
Transfer pricing of goods/services	75	74	75	82	69	73
Intangibles	49	53	55	63	38	25
Intra-group financing	48	50	56	18	35	51
PE	44	38	54	35	33	34
Indirect: VAT GST	25	20	30	13	25	24
Indirect: customs	15	10	16	19	22	12
Factors relating to fiscal residence	15					
Transactional taxes	11					

Table note: Red highlights significantly above overall; green significantly below

Source: GRIFFIN P., KINSKY C., WEHNERT O., CANALE D. (2017), *Transfer Pricing Survey Series, Operationalizing global transfer pricing- Key Steps for translating strategy into practice*, Ernest Young

ANNEXES CHAPITRE INTRODUCTIF

Annexe 4. La notion de contrôle : définition légale et modalités de la prise de contrôle.

Page 28

LA NOTION DE CONTRÔLE DANS LES GROUPES

PARTIE LÉGALE : ARTICLE L233-3 DU CODE DE COMMERCE

Une société est considérée comme contrôlant une autre société :

« 1° Lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les assemblées générales de cette société ;

2° Lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans cette société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société ;

3° Lorsqu'elle détermine en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de cette société ;

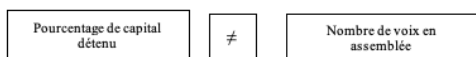
4° Lorsqu'elle est associée ou actionnaire de cette société et dispose du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de cette société. »

Une société est présumée exercer le contrôle sur une autre société : « lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40 % et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne. »

Contrôle en capital | Contrôle en droit de vote

	Contrôle en capital	Contrôle en droit de vote
Contrôle quand...	Détention de la majorité du capital	Détention de la majorité des droits de vote
Sociétés	Structure classique (SARL)	Sociétés par actions (SA/SAS)

Il arrive parfois une dissociation entre le pourcentage de capital détenu et le nombre de voix en assemblée :



- Création d'actions de préférence conférant un droit de vote double
- Détention d'actions sans droit de vote
- Pacte d'actionnaires influençant le pouvoir
- Droit de veto en SAS
- Utilisation des pouvoirs en blanc permettant au dirigeant d'être majoritaire au sein des AGO

Contrôle direct | Contrôle indirect

	Contrôle direct	Contrôle indirect
De droit	Société détenant une fraction du capital lui octroyant la majorité des droits de vote dans les AGO (et non AGE) La société doit ainsi, en pratique, détenir +50% des droits de vote.	Dans le cadre d'un contrôle indirect, il faut prendre en compte non seulement la somme des participations détenues directement par une société dans une autre mais aussi toutes les participations détenues par des sociétés intermédiaires qu'elle contrôle, directement ou indirectement.
Conjoint	Le contrôle est acquis lorsque la société dispose seule de la majorité des droits de vote en raison d'un accord conclu avec d'autres sociétés (ou actionnaires) dans la mesure où cet accord n'est pas contraire à l'intérêt de la société.	
De fait	Une société détermine par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les AG.	

Notion de contrôle :

La prise de contrôle d'une société porte, dans la majorité des cas, sur l'achat d'un nombre de titres donnant à l'acquéreur la majorité absolue dans les assemblées. L'acquéreur doit pouvoir désigner et révoquer les organes de direction, déterminer les orientations et la politique financière de la société et donc gouverner sans obstacle cette société. Il doit également détenir les droits de vote suffisants pour modifier le capital et les statuts

LES MODALITÉS DE LA PRISE DE CONTRÔLE

TOOLS

La prise de contrôle d'une société dans le but de créer un groupe peut être réalisée par le biais de différents outils. L'utilisation d'un outil au lieu d'un autre s'opère selon deux considérations : les circonstances de faits ou les préoccupations du dirigeant.

Tool 1. La constitution d'une société.

Sous respect des règles de constitution propres à chaque type de sociétés. Si la société mère veut être seule associée : EURL | SASU.

Tool 2. Achat de titres sociaux

Un certain nombre de contrats devra être élaboré

Tool 3. L'augmentation de capital

Elle n'offre pas de contrepartie directe aux associés en place (≠ cession de titre sociaux, tool 2).

Tool 4. Apport partiel d'actifs

Permet la création d'une holding par le bas : la société fait apport d'une partie de ses éléments d'actifs à une nouvelle société ou préexistante.

PRISE DE CONTRÔLE

Avantages	Inconvénients
L'investisseur dispose immédiatement des actifs de la société	L'investisseur supporte immédiatement le passif de la société
Pas de formalisme ni de procédures telles que celles des opérations de fusion	Le cédant sera parfois conduit à procéder à des restructurations qui n'intéressent pas l'investisseur.
	Conservation des associés minoritaires

Annexe 5. Article 9 du Modèle de convention fiscale concernant le revenu et la fortune de l'OCDE du 22 juillet 2010.

 Page 28

ARTICLE 9
ENTREPRISES ASSOCIÉES

1. Lorsque
 - a) une entreprise d'un État contractant participe directement ou indirectement à la direction, au contrôle ou au capital d'une entreprise de l'autre État contractant, ou que
 - b) les mêmes personnes participent directement ou indirectement à la direction, au contrôle ou au capital d'une entreprise d'un État contractant et d'une entreprise de l'autre État contractant,

et que, dans l'un et l'autre cas, les deux entreprises sont, dans leurs relations commerciales ou financières, liées par des conditions convenues ou imposées, qui diffèrent de celles qui seraient convenues entre des entreprises indépendantes, les bénéfices qui, sans ces conditions, auraient été réalisés par l'une des entreprises mais n'ont pu l'être en fait à cause de ces conditions, peuvent être inclus dans les bénéfices de cette entreprise et imposés en conséquence.

2. Lorsqu'un État contractant inclut dans les bénéfices d'une entreprise de cet État — et impose en conséquence — des bénéfices sur lesquels une entreprise de l'autre État contractant a été imposée dans cet autre État, et que les bénéfices ainsi inclus sont des bénéfices qui auraient été réalisés par l'entreprise du premier État si les conditions convenues entre les deux entreprises avaient été celles qui auraient été convenues entre des entreprises indépendantes, l'autre État procède à un ajustement approprié du montant de l'impôt qui y a été perçu sur ces bénéfices. Pour déterminer cet ajustement, il est tenu compte des autres dispositions de la présente Convention et, si c'est nécessaire, les autorités compétentes des États contractants se consultent.

<p>Source: OCDE. (2010), <i>Modèle de convention fiscale concernant le revenu et la fortune</i>, page 11</p>
--

Annexe 6. Pratiques de gestion des groupes de sociétés détaillées.

Tableau 4. Pratiques de gestion associées à leurs natures.

§	Pratique de gestion	Nature de la pratique de gestion
1	Régime mère-fille	Exonération dividendes
2	Régime d'intégration filiale	Consolidation fiscale
3	Pacte de transmission d'entreprise	Pacte Dutreil
4	Refacturation intragroupe	PCI / prix de transfert
5	Transfert de bénéfice financier	Dette intra-groupe
6	Prestation intragroupe	Management fees
7	Opérations de restructurations	Opération de fusion

§1. Le régime mère-fille

Conditions résumées :

1. Sociétés soumises à l'IS
2. Détention de 5% de la filiale.
3. Substance économique de la filiale
4. Conservation des titres sur 2 ans, les titres devant avoir une forme nominative

§2. Le régime d'intégration fiscale

Conditions résumées :

1. Sociétés intégralement à l'IS
2. Détention de 95% de la filiale.
3. Pas de détention >95% de la société mère par une société à l'IS
4. Coïncidence des exercices comptables

§3. Le pacte Dutreil transmission.

Conditions résumées :

1. Engagement collectif de conservation pendant 2 ans sur 10% des titres et 20% des droits de vote (17% et 34% dans le cadre d'une société non cotée)
2. Engagement individuel de conservation pendant 4 ans suite à l'engagement collectif
3. L'une des personnes engagées doit exercer pendant la durée de l'engagement collectif et trois ans compter la transmission, son activité principale (société de personne) ou une fonction de direction (société à l'IS).

§4. La refacturation intragroupe.

Possibilités :

1. PCI et prix de transfert
2. Abandon de créance ; à titre commercial et à titre financier est déductible dans la seule mesure où ils sont consentis à une filiale en difficultés financières avérées (en procédure collective).
3. Les avances et prêts sans intérêts
4. Les redevances payées

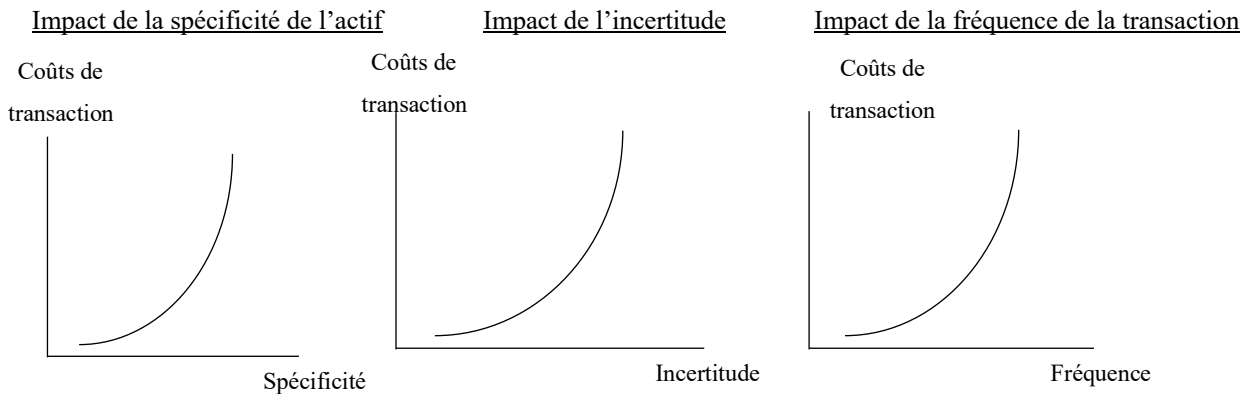
§6. Les conventions de management fees

§7. Les opérations de fusion

§5. Transfert du bénéfice financier par la dette intragroupe

Annexe 7. Théorie des coûts de transaction.

La théorie des coûts, instituée par COASE (1937) permet principalement de comprendre que les sociétés se regroupent entre elles afin de répondre aux défaillances du marché pour minimiser les coûts de transaction (KHANNA et RIVKIN, 2001). En sus, maintes recherches académiques confirment cette position mais retranchent cependant que les échanges au sein du groupe et sur le marché ne sont pas organisés de la même manière. Dès lors on peut craindre que ces transactions soient conclues à des conditions particulières et soient ajournées par le fisc. WILLIAMSON définit trois variables influençant les coûts de transaction :



Annexe 8. Représentation des centres de responsabilités selon les missions, la structure et les indicateurs de mesure de performance.

Tableau 5. Représentation des centres de responsabilité selon trois variables.

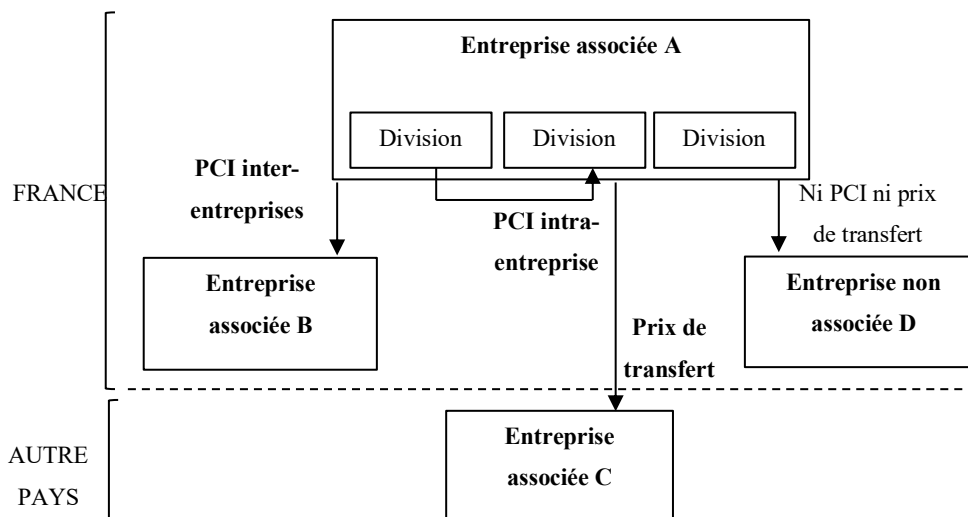
Centre	Mission	Structure	Indicateurs
Coûts	Production	Usine, atelier, magasin de stockage	Quantité produite Coût unitaire de l'Uo Coût du produit Qualité Délai
Frais (dépenses)	Service	Services administratifs	Coût total du centre Qualité du service Délai de traitement
Revenus	Vente	Services commerciaux	Montant et structure du CA Coûts spécifiques
Profit	Résultat	Usines, établissement	Marge Efficience des moyens utilisés Qualité Respect des délais
Investissement	Rentabilité des capitaux investis	Filiale	Vision globale de l'efficience Coût du gaspillage Coût de la sous-activité

ANNEXES DU CHAPITRE 1

Annexe 9. Représentation des flux intragroupes selon les parties à l'échange.

Page 34

Schéma 2. Représentation des flux intragroupes selon les parties à l'échange.



Annexe 10. Incidences de la politique de refacturation interne sur le groupe.

Page 34

NIVEAU D'ANALYSE 1

Niveau d'analyse	Incidences
Comptes consolidés	Pas d'influence sur les états financiers du groupe du fait de l'annulation des opérations entre les sociétés membre du groupe lors de la consolidation. Il n'y a donc pas de création de valeur pour le groupe. Des retraitements relatifs à la marge sur stocks intra-groupes doivent être effectués. Pour cela, le groupe doit suivre les valeurs des stocks et les taux de marge appliqués lors des ventes de marchandises intragroupe. Ainsi toutes les opérations intragroupes sont annulées, quelle que soit l'opération, en consolidation*

* Droit français : Ordonnance du 23 juillet 2015 : Seules sont dispensées de l'obligation de consolidation :

- Les entreprises qui n'atteignent pas deux des seuils suivants :
 - o Total bilan > 24 000 000 €
 - o Total CA > 48 000 000 €
 - o Salariés > 250
- Les entreprises qui sont elles-mêmes contrôlées par une entreprise consolidante et qui n'émettent pas de valeurs mobilières admises aux négociations sur un marché réglementé ni de titres de créances négociables.
- En France, le code de commerce (L233-34) indique que les sociétés commerciales sont dispensées de se conformer aux règles comptables régissant les comptes consolidés (L233-18 à 23) lorsqu'elles utilisent les normes comptables internationales adoptées par le règlement de la commission européenne. Toutes les sociétés commerciales (même non cotées) peuvent donc opter pour l'établissement et la publication de leurs comptes consolidés en normes IFRS. Elles sont alors dispensées d'établir des comptes consolidés aux RMCC.

Exemple au niveau des comptes consolidés – annulation de l’opération.

Entité 1 : Vente de marchandises	
Banque.....	XXX
Ventes de marchandises.....	XXX
Entité 2 : Achat de marchandises	
Achats de marchandises.....	XXX
Banque.....	XXX
Consolidation : Élimination de l’opération	
Ventes de marchandises.....	XXX
Achats de marchandises.....	XXX
Consolidation : Élimination de la marge sur stocks	
Variation de stocks.....	XXX
Stocks.....	XXX

Source : FEIST D. (2014), *L’incidence des politiques de prix de transfert sur le développement des groupes*, pp37-38

NIVEAU D’ANALYSE 2.

Niveau d’analyse	Incidences
Comptes individuels	Les opérations intragroupes impactent les comptes individuels des sociétés membres du groupe de la même manière que lors des transactions externes.

Exemple au niveau des comptes individuels

Bilan de la société A - vendeuse			
Actif		Passif	
Stocks	-150	Résultat	+20
Banque	+200		

Bilan de la société B - acheteuse			
Actif		Passif	
Stocks	+200	Résultat	-
Banque	-200		

NIVEAU D’ANALYSE 3.

Lors de l’analyse des comptes, il est important de percevoir les conséquences des transactions intragroupes. Ainsi, dans l’analyse financière des groupes, les impacts des transactions intragroupes doivent être considérés.

Niveau d’analyse	Incidences
Analyse financière	<p>La détermination du prix de transfert va impacter le chiffre d’affaires, le résultat d’exploitation et le résultat net. Quant aux postes de bilan, les capitaux propres (résultat), la banque, les stocks et la dette (acheteuse) seront touchés.</p> <p>La surfacturation du prix de transfert impactera ainsi positivement les ratios d’analyse financière de la société vendeuse au détriment de la société acheteuse.</p> <p>Ainsi, l’analyse de la performance de l’entreprise sera inopérante. Les outils analytiques pourront être impactés par une surestimation de la fixation du prix de transfert (SIG : marge commerciale, EBE, situation financière ou performance à l’aide de ratios). Les informations ainsi dévoilées aux tiers seront erronées.</p>

Exemple au niveau de l'analyse financière

Schéma de la vente intragroupe

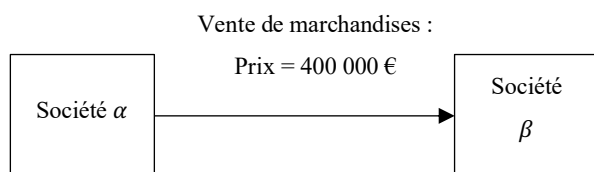
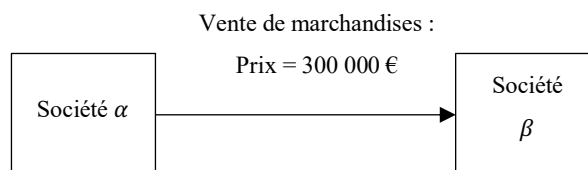


Schéma de la vente « pleine concurrence »



→ La fixation du prix de transfert fait apparaître une surestimation de 100 000 €.

Données propres à l'entité A¹⁶⁶ :

- Chiffre d'affaires réalisé : 500 000 euros
- Résultat d'exploitation : 150 000 euros
- Résultat exceptionnel : -70 000 euros
- Résultat financier : -100 000 euros
- Capitaux propres : 600 000 euros
- Dettes : 400 000 euros dont LT : 350k
- Banque : 350 000 euros
- CAF : 90 000 euros

Bilan et compte de résultat simplifiés de la société A après l'opération intragroupe

Hypothèse 1. Prix de transfert surfacturé (400 000 euros)

Bilan de la société A - vendeuse			
Actif		Passif	
Actif immo	650	Capitaux propres	700
Actif circulant	450	Dettes	400
Total	1 100	Total	1 100

Compte de résultats de la société A - vendeuse	
Chiffres d'affaires	600
Charges d'exploitation	350
Résultat d'exploitation	250
Résultat financier	-100
Résultat exceptionnel	-70
Résultat net	80

Hypothèse 2. Prix de transfert au prix de pleine concurrence (300 000 euros)

Bilan de la société A - vendeuse			
Actif		Passif	
Actif immo	650	Capitaux propres	600
Actif circulant	350	Dettes	400
Total	1 000	Total	1 000

Compte de résultats de la société A - vendeuse	
Chiffres d'affaires	500
Charges d'exploitation	350
Résultat d'exploitation	150
Résultat financier	-100
Résultat exceptionnel	-70
Résultat net	-20

¹⁶⁶ Ces données comprennent la vente au prix de pleine concurrence (300 000 euros).

Impact sur l'analyse de la situation financière de l'entreprise.

Analyse de la situation financière de l'entreprise A			
Ratio		Prix surfacturé	Prix de pleine concurrence
Poids de la dette	Dettes/capitaux propres	57,14%	66,67%
Horizon de la dette	Dettes LT / CAF	2	4
Solvabilité	Capitaux propres / passif	63,6%	60%
Poids des intérêts	Charges d'intérêts / REX	40%	66,67%
Liquidité	Actif CT / Dette CT	9	7

Analyse de la performance de l'entreprise A			
Ratio		Prix surfacturé	Prix de pleine concurrence
Rentabilité financière	R net / capitaux propres	11,43%	-3,33%
Rentabilité éco	REX / actif	22,73%	15%
Profitabilité	REX / CA	41,67%	30%
Rotation des actifs	CA / actif	54,55%	50%

Conclusion : Pas d'impact au niveau des comptes consolidés
 Impacts sur les comptes individuels avant consolidation
 Impact de l'analyse financière sur comptes individuels avant consolidation.

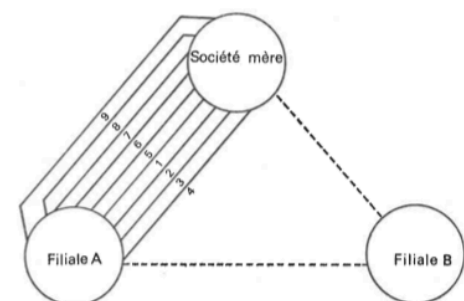
Annexe 11. Typologie des prix de transfert et canaux de fixation des prix de transfert.

🔍 Page 35

Tableau 6. Les typologies des prix de transfert.

Opérations	Ventes intragroupes	Services intragroupes	Concessions des biens	Garanties
	Achats intragroupes		Management fees	Redevances
Canaux	1,9	8,9	7,9	2,3,4,5,6

Schéma 3. Les canaux des prix de transfert.



Légende :
 1 = biens (commerce);
 2 = crédits commerciaux;
 3 = apport en capital-actions;
 4 = dividendes;
 5 = prêts à la filiale;
 6 = intérêts sur les emprunts;
 7 = paiements pour utilisation de biens et droits incorporels;
 8 = paiements pour services spécifiques et divisibles;
 9 = frais généraux indivisibles.

Commentaires sur les canaux de fixation des prix de transfert.

Canal 1. Le courant principal est constitué par le paiement de biens. Ce sont des transactions effectuées dans le domaine des biens réels.

Canaux 3 et 4. Paiements relatifs à l'investissement en capital-actions effectués par la société-mère. Ces canaux représentent l'apport initial (3) et les paiements périodiques en dividendes (4).

Canal 5. Capital que la société mère peut prêter aux filiales, à long ou court-terme.

Canal 6. Paiement d'intérêts de ces emprunts.

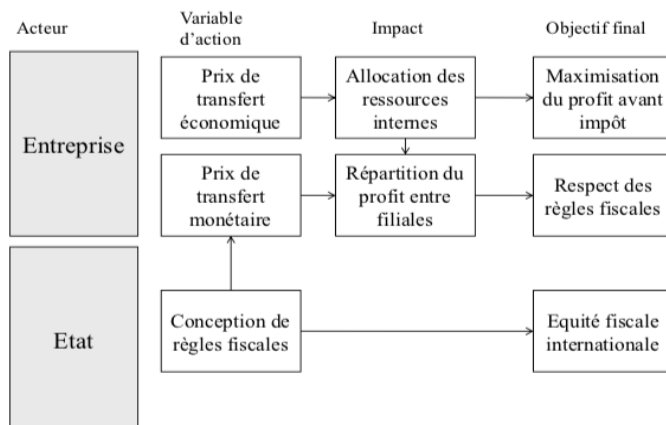
Canaux 7, 8 et 9. Sommes que la société mère impute à ses filiales en l'échange de divers services qu'elles lui rendent.

Source : Adaptation du graphique de S. ROBBINS et R. STOBAUCH, Money in the Multinational Enterprise, New York, Basic Books, 1973 issu du livre de PLASSCHAERT

Annexe 12. Typologie des prix de transfert selon PELLEFIGUE.

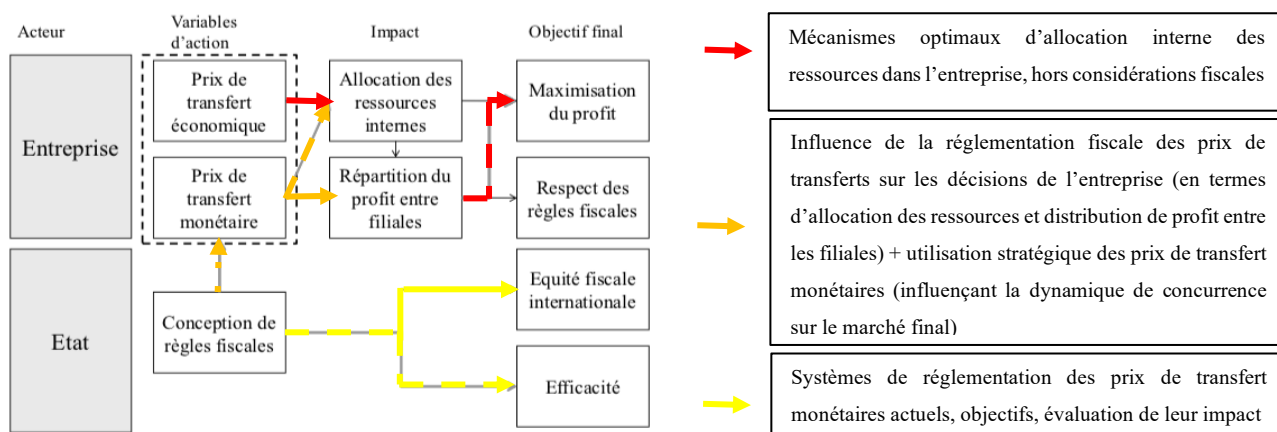
Page 35

Schéma 4. Double problématique des prix de transfert – Absence de fiscalité



Source : PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, page 24

Schéma 5. Représentation des interactions liées aux comportements stratégiques des multinationales¹⁶⁷



Source : PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*, page 25

En présence de fiscalité, la maximisation de la valeur de l'entreprise sera obtenue à la fois en maximisant le profit avant impôt (prix de transfert économique) et en minimisant la charge de l'impôt (dans les limites de la réglementation fiscale : prix de transfert monétaire). Les firmes multinationales ont pour objectif de maximiser leur profit après impôt et peuvent adapter à ce titre des comportements stratégiques pour atteindre cet objectif. Dès lors, une stratégie optimale peut conduire une multinationale à réaliser des arbitrages entre maximisation du profit avant impôt et minimisation de l'impôt. Il est ainsi plausible de retrouver, à l'équilibre, des allocations internes de ressources non optimales sur le plan social

¹⁶⁷ Les flèches en pointillés représentent les interactions liées aux comportements stratégiques des EMN

Annexe 13. Description et explication plus approfondie des motivations des prix internes.

LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.

1. Le prix de transfert comme outil d'optimisation financière.

- Optimisation globale du bénéfice du groupe
- Maximisation du profit au sein du groupe par la relation acheteur-vendeur
- Répartition des bénéfices : dans des raisons purement stratégiques, les firmes utilisent des prix de transfert (pénétration de marché, gestion du déficit, transfert des fonds à une unité sans liquidité....)

2. Le prix de transfert comme outil d'allocation des ressources.

3. Le prix de transfert comme outil de mesure des performances du groupe et de motivation

- Obtention d'une évaluation financière des différentes entreprises du groupe
- Mesure de la performance globale caractérise l'importance des prix de transfert

4. Le prix de transfert comme outil d'aide à la décision en matière de tarification et d'investissement.

Les prix de transfert sont un outil d'aide à la décision au sein des groupes multinationaux. En effet, selon BOYER, il sera complexe pour la firme de fixer un prix de marché si la firme dispose de prix de transfert biaisés par des doubles marges. Également, dans ce cadre, il sera difficile de déterminer les investissements à réaliser. « Une division vendant à des prix de transfert sur-évalués peut paraître particulièrement rentable alors qu'en définitive son activité devrait être externalisée. »¹⁶⁸

LA PERFORMANCE FISCALE.

1. L'impôt sur les bénéfices des sociétés : la modulation du taux effectif d'imposition (TEI).

Hypothèse 1. Sociétés indépendantes sur le marché libre.

Les sociétés ne bénéficient pas du régime fiscal des PME et sont soumises au taux normal de l'IS

Fabricant tiers (IT)

Distributeur tiers (FRA)

TEI : Somme de l'impôt exigible et de l'impôt différé rapporté au résultat imposable consolidé

Prix de vente des produits	100
Coûts opérationnels	90
Marge opérationnelle : résultat fiscal	10
Impôt sur les sociétés (IT) : 24%	2.4

Prix de vente des produits	160
Prix d'achat des produits	100
Coûts opérationnels (autres)	40
Marge opérationnelle : résultat fiscal	20
Impôt sur les sociétés (FRA) : 31%	6.2

TOTAL IS : 8,60

¹⁶⁸ BOYER M. (2007), *Prix de transfert, efficacité fiscale et organisationnelles dans les firmes multidivisionnelle*, page 39.

Hypothèse 2. Comparaison de l'hypothèse 1 avec une transaction intragroupe.

Les sociétés ne bénéficient pas du régime fiscal des PME et sont soumises au taux normal de l'IS

<u>Fabricant tiers (IT)</u>		<u>Fabricant groupe (IT)</u>	
Prix de vente des produits	100	Prix de vente des produits	110
Coûts opérationnels	90	Coûts opérationnels (autres)	90
Marge opérationnelle : résultat fiscal	10	Marge opérationnelle : résultat fiscal	20
Impôt sur les sociétés (IT) : 24%	2.4	Impôt sur les sociétés (IT) : 24%	4.8

<u>Distributeur tiers (FRA)</u>		<u>Distributeur groupe (FRA)</u>	
Prix de vente des produits	160	Prix de vente des produits	160
Prix d'achat des produits	100	Prix d'achat des produits	110
Coûts opérationnels (autres)	40	Coûts opérationnels (autres)	40
Marge opérationnelle : résultat fiscal	20	Marge opérationnelle : résultat fiscal	10
Impôt sur les sociétés (FRA) : 31%	6.2	Impôt sur les sociétés (FRA) : 31%	3.1

GROUPES		
TOTAL IS :	8,60	7.90

L'optimisation fiscale peut-être une source d'utilisation des prix de transfert par les groupes de sociétés. La base imposable peut ainsi être minorée auprès d'un pays au profit d'un autre. Les groupes apportent un intérêt particulier au prix de transfert comme moyen d'optimisation fiscale qui trouve son origine dans l'absence de reconnaissance de l'intérêt de groupe dans plusieurs législations.

2. **Les droits de douane :** Dans ce domaine, seules les tactiques de manipulation des prix de transfert à la baisse sont profitables. A contrario, pour l'imposition des sociétés, ces manipulations peuvent avoir lieu dans les deux sens en fonction des circonstances. En outre, lorsque les multinationales diminuent la valeur déclarée des biens apportés, seul ce pays est concerné. Les bénéfices imposables dans le pays dans lequel les prix étaient déclarés seront augmentés, proportionnellement à la sous-facturation alors que les bénéfices du pays de l'autre partie seront réduits ici, dans le même rapport. Dès lors, nous pouvons percevoir que l'objectif de minorer l'imposition sur les bénéfices et en même temps des droits de douane et contradictoire. Néanmoins cette contradiction peut être soulevée dès lors que le taux d'imposition dans le pays exportateur est plus élevé que celui du pays importateur.
3. **Le risque de change :** Contrairement à ce que l'on peut penser, la manipulation des prix de transfert n'affecte pas le risque de change. En effet, ce n'est que lorsque cette manipulation est complétée par un changement dans la programmation des paiements que cela influe le risque de change. Cela est appelé les leads (paiements anticipés) et les lags (paiements retardés). Ainsi, un paiement judicieusement anticipé ou retardé permet d'éliminer le risque de change : la partie dont la devise nationale a servi pour libeller la créance n'est pas du tout concernée par la fluctuation de change. L'autre partie court toutefois un risque monétaire réel, qui peut être évité par la technique d'un paiement anticipé bien calculé. Toutefois, certains facteurs limitent cette technique. La prévision des fluctuations est aléatoire.

Annexe 14. Comparaison des méthodes de fixation du prix de transfert.

Déclinaison des méthodes préconisées par l'OCDE

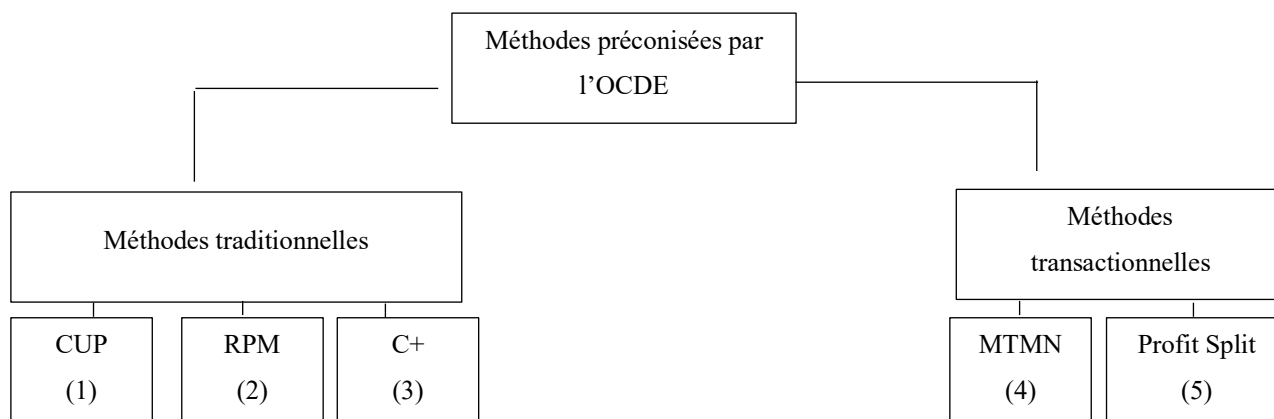


Schéma 6. Représentation des différentes méthodes déclinées en leur principe et utilisation.

	Méthodes	Description	Utilisation
1	CUP Comparable Uncontrolled Price	Prix de transfert fixé au prix de marché d'un bien comparable Comparaisons internes ou externes Si différences entre les biens : ajustements correctifs.	Rare sauf services financiers et matières premières
	C+ Cost Plus	Prix de transfert fixé au coût complet de production + marge de pleine concurrence	Difficultés de trouver des taux de profits de référence
2	RMP Resale Minus Price	Prix de transfert fixé au prix de vente final – (coûts complets de distribution + marge de pleine concurrence)	
3	MTMN (Transactionnal net Margin)	Vise à déterminer un niveau de profit pour la filiale concernée : base appropriée + marge	La plus courante
	Profit split	Vise à déterminer le profit total généré en intragroupe et répartition selon une clé de répartition adéquate et pertinente, au prorata de la valeur de leur contribution respective.	Absence de lignes directrices et méthode complexe

Deux types de méthodes déclinées en trois approches :

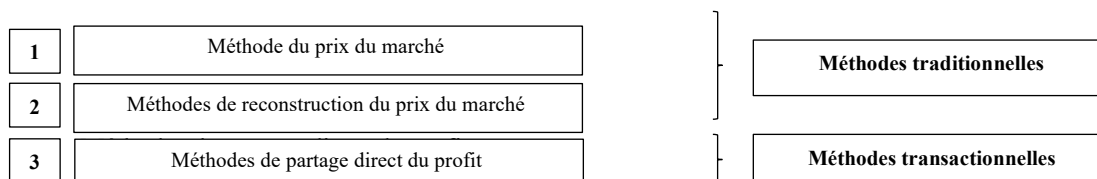


Tableau 7. Comparaison des méthodes de fixation du prix de transfert.

MÉTHODES TRADITIONNELLES FONDÉES SUR LES TRANSACTIONS

(1) La méthode CUP

	Avantages	Inconvénients
CUP	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Simplicité de la méthode <input type="checkbox"/> Méthode la plus directe pour évaluer les prix de transfert et pour mettre en œuvre le principe de pleine concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cette méthode nécessite une parfaite comparabilité entre les transactions. Comparables identiques rares.

(2) La méthode RPM

RPM	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Méthode recommandée lorsque la filiale est passive dans la conception du produit. <input type="checkbox"/> Permet de traiter sur un même pied d'égalité les filiales de commercialisation directes et les filiales commissionnaires présentes dans des pays - stratégiques. <input type="checkbox"/> Les comparables internes sont plausibles <input type="checkbox"/> Marge fixée selon les fonctions exercées <input type="checkbox"/> Différences sur la nature de l'échange ont moins d'incidences sur les marges que sur les prix 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Distributeur incité à baisser les prix afin d'augmenter les quantités vendues quelle que soit la marge globale du groupe. <input type="checkbox"/> Sa mise en œuvre peut être très délicate, notamment en l'absence de comparable interne. <input type="checkbox"/> Fourchette large de marge brute. La marge brute doit comprendre les mêmes variables d'une entité à l'autre <input type="checkbox"/> Lisse le niveau des marges commerciales par produit
------------	---	---

(3) La méthode Cost Plus

C+	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adaptée aux transactions sur des produits dont l'essentiel de la valeur est constituée par les coûts de production. Analogue de la méthode du prix de revente pour les fournisseurs plutôt que les détaillants. <input type="checkbox"/> Taux consensuels pour certains domaines : Services Cost +5% à 10%, Gestion logistique Cost +3%, Production Cost +5% 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Difficulté de fixer la marge <input type="checkbox"/> Manque de transparence pour l'acheteur <input type="checkbox"/> Exploitation de données budgétaires et coûts standards (quelle entité suppose la sous-activité, détermination de l'inefficience du producteur ?) Charges de restructuration¹⁶⁹ <input type="checkbox"/> Les coûts à prendre en compte pour l'application de la méthode du C+ sont limités à ceux du fournisseur <input type="checkbox"/> La fiabilité des mesures de rentabilités fondées sur le bénéfice brut peut être affectée (négativement) par des facteurs ayant moins d'effet sur le prix¹⁷⁰
-----------	--	---

Les méthodes traditionnelles sont unilatérales et ne prennent en considération que la détermination de la marge d'une entité sans même considérer la marge dégagée par l'autre entité

¹⁶⁹ L'administration considère que la société à l'origine de la décision de restructuration doit prendre en charge tout ou partie de ces coûts.

¹⁷⁰ (structure de coût, âge des actifs immobilisés, expérience d'affaire, phase de croissance, efficacité de gestion...)

(4) La méthode MTNM

MTMN	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sensibilité moindre des marges aux différences affectant les transactions relativement au prix (CUP). Les différences existent entre les entreprises quant aux fonctions exercées se traduisent généralement par des variations dans les dépenses d'exploitation. <input type="checkbox"/> Cette méthode fait appel à un degré moindre de comparabilité par rapport aux méthodes traditionnelles. <input type="checkbox"/> Nécessite de trouver une entité indépendante ayant le même type d'activité et mettant en œuvre des moyens similaires <input type="checkbox"/> Aisé de trouver des comparables car on traite de bénéfices d'exploitation. <input type="checkbox"/> L'uniformisation des documents comptables de toutes les entreprises associées n'est pas nécessaire. <input type="checkbox"/> La référence à une marge nette permet de s'affranchir de la détermination d'ajustements importants. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La marge nette peut-être influencée par des facteurs qui n'ont pas d'incidence sur les prix ou les marges brutes car les dépenses d'exploitation d'une entreprise à l'autre¹⁷¹ <input type="checkbox"/> Unilatéralité de la méthode fait que plusieurs facteurs, sans rapport avec les prix de transfert, peuvent affecter les marges nettes, ce qui rend la méthode moins fiable. <input type="checkbox"/> La méthode aboutit souvent à une fourchette de résultats étroite. <input type="checkbox"/> Cette méthode s'est retrouvée contre le fisc qui a assisté à un lissage des résultats des filiales des groupes étrangers : filiale de distribution : CA + 2% / filiale de production : Cost + 5 % et service Cost + 8%.* <input type="checkbox"/> La notion de marge nette a toujours posé problème, aujourd'hui : marge nette = résultat d'exploitation. <input type="checkbox"/> Caractère subsidiaire de cette méthode qui soulève de nombreuses difficultés pratiques de mise en œuvre.
-------------	---	---

(5) Profit split

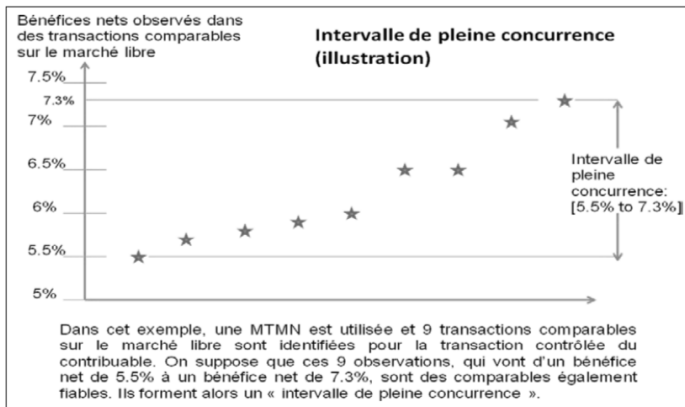
Profit-Split	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> S'applique dans le cas où des transactions comparables n'ont pas été identifiées. <input type="checkbox"/> Aucune des deux parties à la transaction ne peut se retrouver avec un résultat extrême ou un cohérent puisque l'analyse est bilatérale. <input type="checkbox"/> Ne fait pas appel à des comparables externes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> la répartition des bénéfices peut être subjective. <input type="checkbox"/> Non applicable lorsque la transaction accomplit des fonctions simples et n'apporte aucune contribution unique et de valeur. <input type="checkbox"/> Difficile de déterminer les recettes et les charges globales de l'ensemble des entreprises associées participant aux transactions contrôlées (nécessite d'uniformiser les documents comptables et monnaies utilisées). <input type="checkbox"/> Difficile de connaître les fonctions de toutes les entreprises. <input type="checkbox"/> Incohérence temporelle : ces méthodes utilisent des données anciennes, au mieux, celles de l'année précédente. <input type="checkbox"/> Les analyses requises pour cette application requièrent fréquemment le recours à des analyses économiques poussées et onéreuses.
---------------------	---	--

¹⁷¹ (la menace de nouvelles entrées sur le marché, la position concurrentielle, l'efficacité de la gestion, la menace de produits de substitution, la structure variable des coûts)

Annexe 15. Détermination de l'intervalle de pleine concurrence (méthode MTMN).

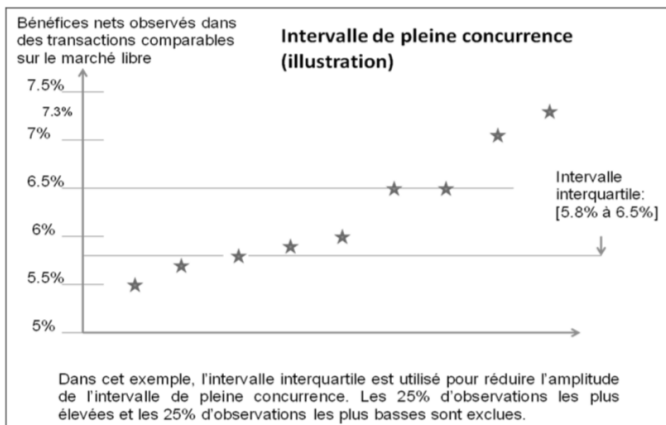
Page 44

A. Intervalle de pleine concurrence



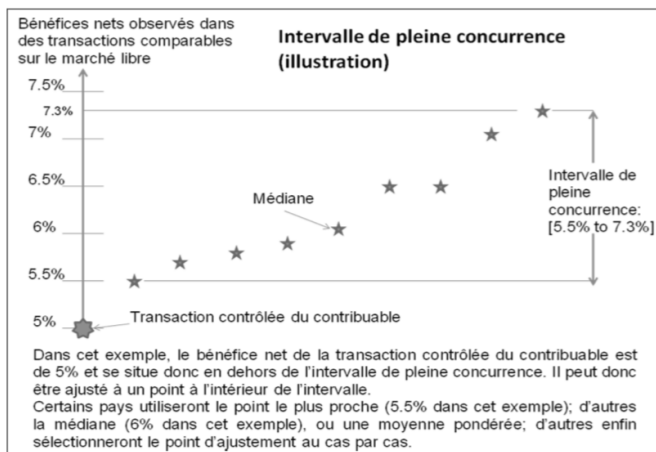
Source : OCDE,
intervalle de
pleine
concurrence,
2010

B. Détermination de l'intervalle interquartile



Source : OCDE,
intervalle de
pleine
concurrence,
2010

C. Détermination de la valeur retenue dans l'intervalle interquartile lorsque les conditions de la transaction contrôlée se situe hors intervalle.



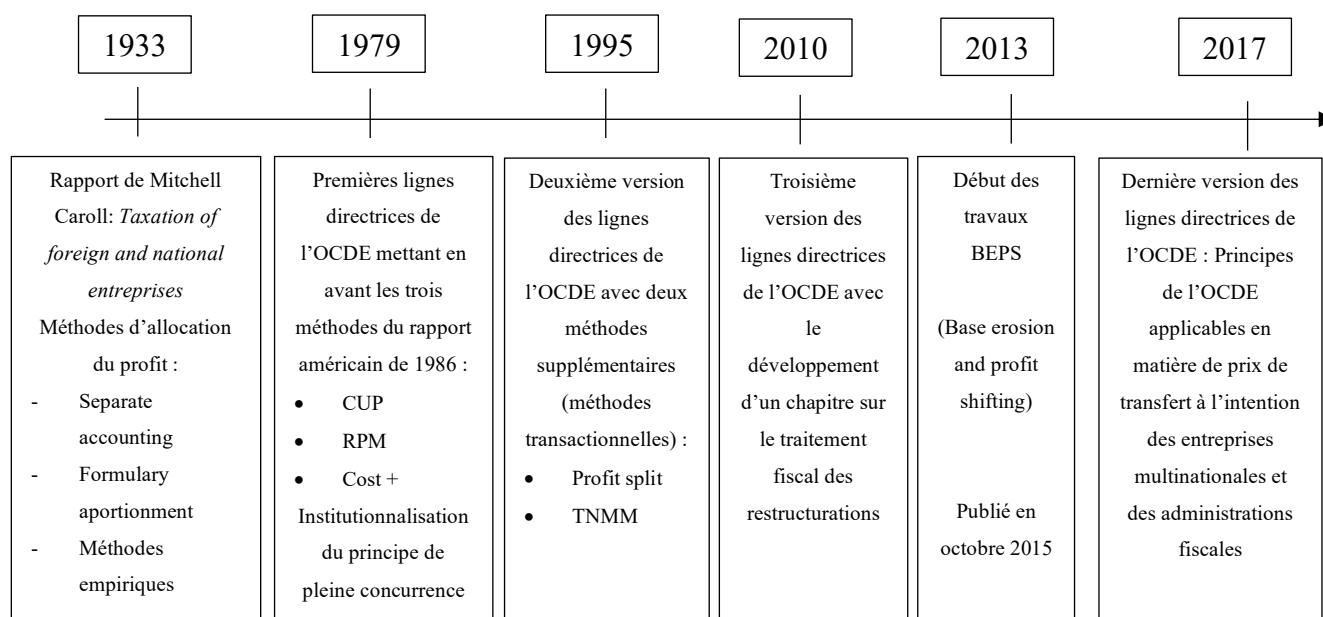
Source : OCDE,
intervalle de
pleine
concurrence,
2010

Annexe 16. Historique des travaux de l'OCDE en matière de réglementation des prix de transfert.

Page 45

Afin de réglementer les prix de transfert, l'OCDE a érigé des principes directeurs en la matière. D'un ouvrage de 1979 intitulé « *Prix de transfert et entreprises multinationales* » à celui de 1995 « *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales* », cet organisme ne cesse de compléter la réglementation afin de définir un cadre juridique pour les groupes.

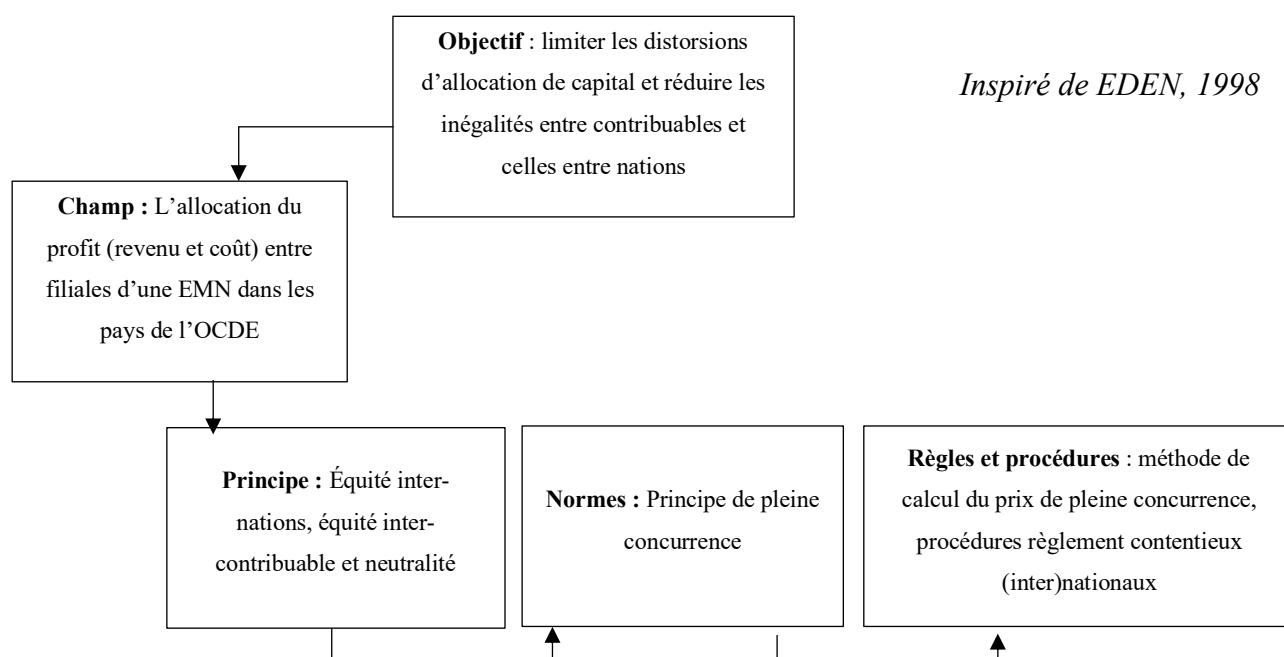
Schéma 7. Historique des travaux de l'OCDE en matière de réglementation des prix de transfert.



Annexe 17. Caractéristiques du régime international des prix de transfert.

Page 45

Schéma 8. Caractéristiques du régime international des prix de transfert.



Annexe 18. Schéma d'un processus de l'analyse de prix de transfert.

Schéma 9. Synthèse des différentes étapes de l'analyse de prix de transfert :

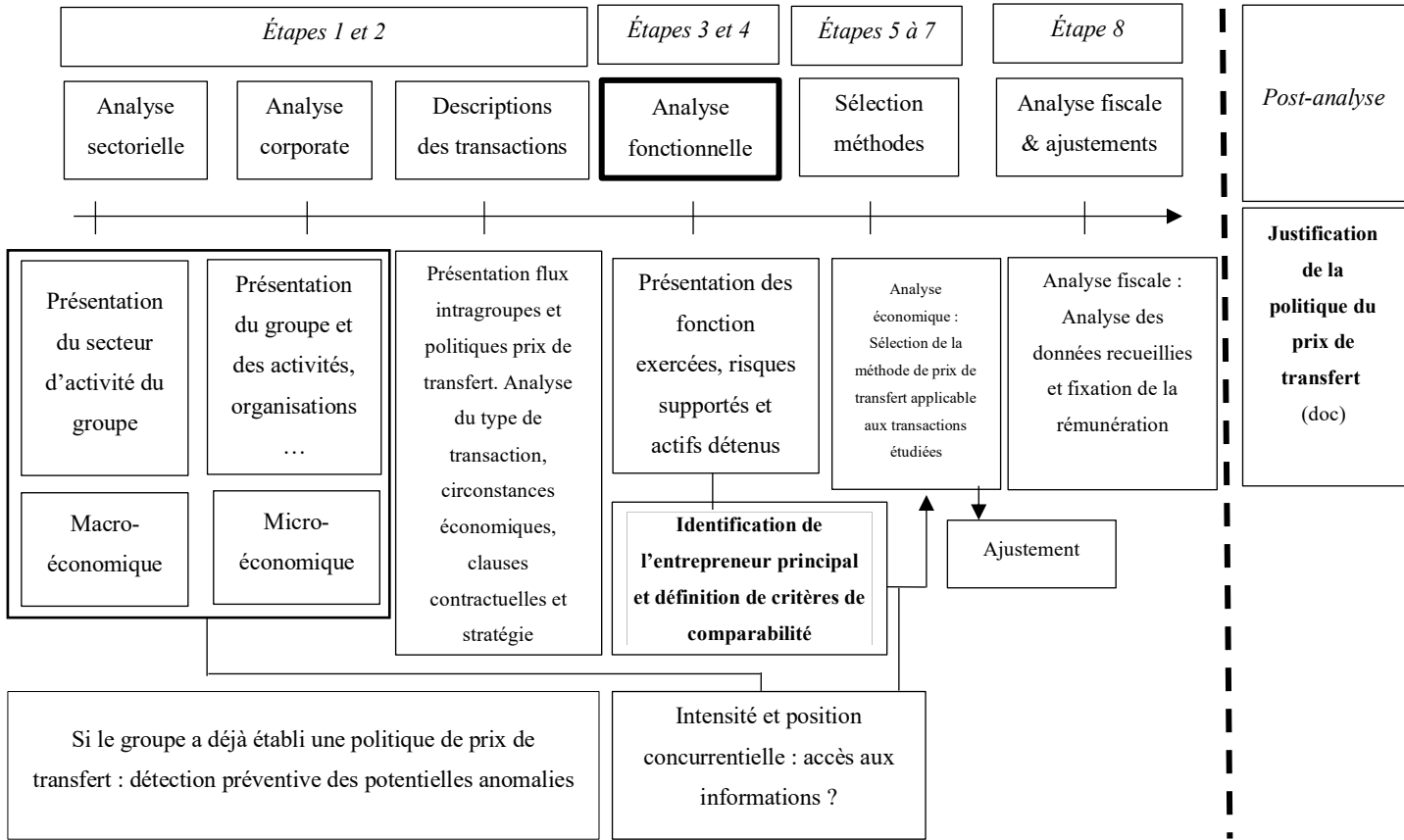
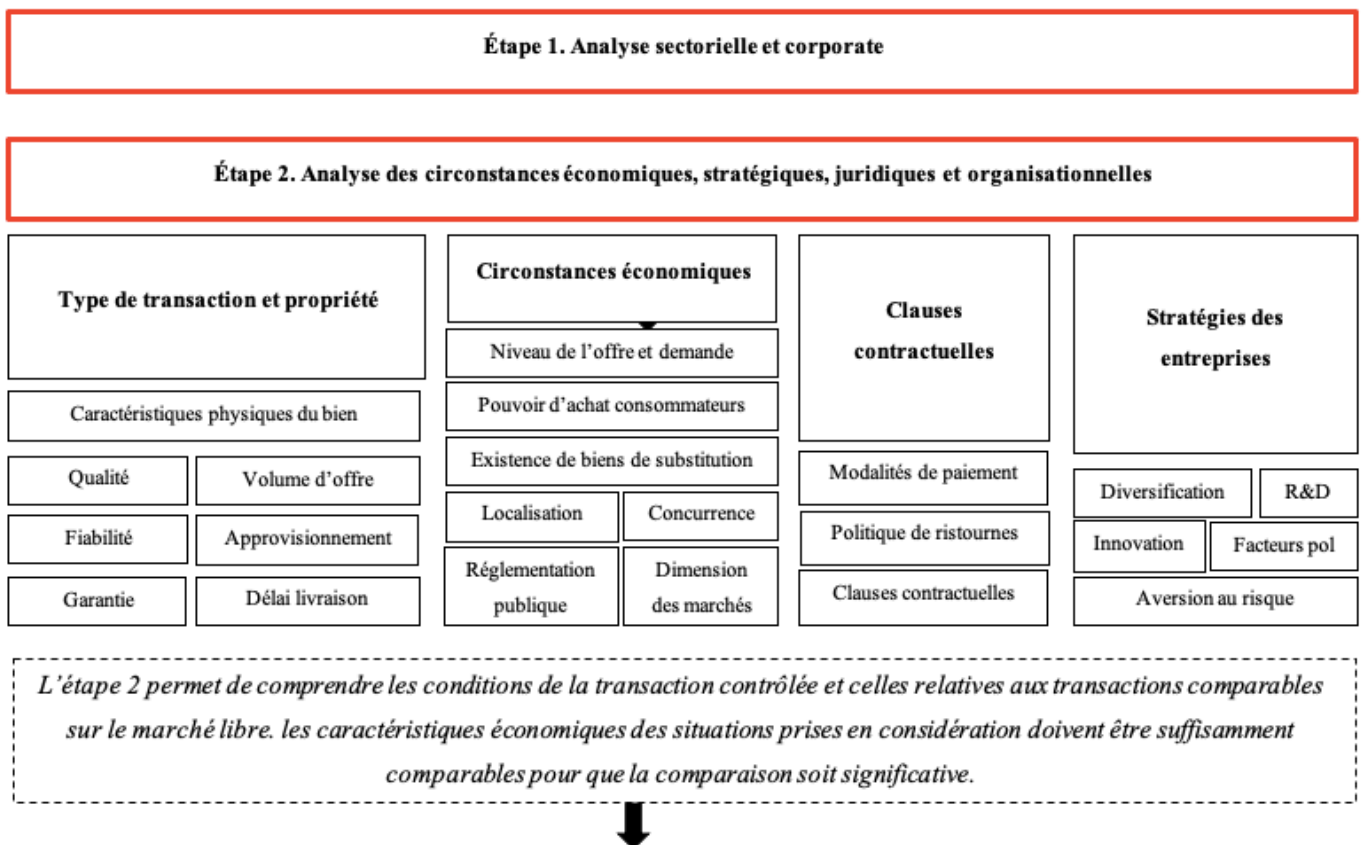


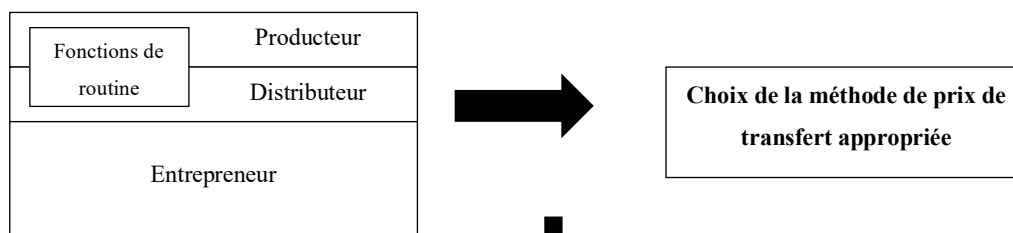
Schéma 10. Processus type d'une analyse de prix de transfert.



Étape 3. Compréhension de la transaction intragroupe et analyse fonctionnelle

FONCTIONS	Recherche et développement	Achats matières premières	Gestion des stocks	Qualité	Marketing stratégique	Distribution
	Stratégie produit et design	Fabrication / Assemblage	Emballage	Distribution, logistique	Marketing opérationnel	Service après-vente, garantie
RISQUES	Caractère aléatoire des résultats des investissements en recherche et développement		Risque de crédit, défaut de paiement		Risque sur stocks : obsolescence, perte, vol, accident	
	Investissements en capital	Risque de marché	Risque de garantie	Risque de ne pas vendre	Risques financiers : risque de change, variation des taux d'intérêts	
ACTIFS	FABRICATION	Brevets spécifiques	Formules	DISTRIBUTION	Marques	Noms commerciaux et enseignes
		Savoir-faire	Autres		Listes clients	

L'étape 3 permet ainsi de définir les profils fonctionnels des filiales selon les actifs utilisés, les risques encourus et les fonctions exercées.



Étape 4. Examens des comparables internes et sources d'informations sur comparables externes si besoin

Étape 5. Sélection de la méthode de prix de transfert la plus appropriée

Étape 6. Identification des comparables potentiels (appréciation de leur fiabilité)

Étape 7. Détermination et réalisations des ajustements

Étape 8. Interprétation et détermination de la rémunération de pleine concurrence

Tableau 8. Récapitulatif des différentes étapes de l'analyse de prix de transfert :

Étape	Description
1	Analyse d'ensemble du groupe (son marché et sa stratégie)
2	Définition du périmètre de pleine concurrence
3	Cartographie des flux et opérations intra-groupes ¹⁷²
4	Recherche et identification des actifs incorporels éventuels de valeur Analyse fonctionnelle de la filiale et analyse des risques assumés
5	Caractérisation et qualification de l'activité de l'entité selon ses fonctions exercées et risques encourus : entrepreneur vs routinier
6	Énumération des facteurs de comparabilité importants à considérer
7	Choix de la méthode de prix de transfert la plus appropriée aux circonstances
8	Si méthode transactionnelle : choix de l'indicateur financier qui restitue le mieux les performances
9	Détermination des caractéristiques fondamentales devant être satisfaites pour être comparable (selon l'étape 6)
10	Ajustements de comparabilité
11	Analyse et utilisation des données recueillies et fixation de la rémunération de pleine concurrence

¹⁷² à partir de l'analyse de la chaîne de valeur de la filiale

Annexe 19. Représentation de la vision globale de la documentation prix de transfert.

Tableau 9. Récapitulatif de la documentation en matière de prix de transfert selon les seuils de l'entité.

Obligation	Disposition légale	Entités concernées	Contenu	Date	Sanction
Documentation prix de transfert	Article L13 AA du LPF	Seuil de chiffre d'affaires annuel hors taxe ou actif brut = ou > 400 millions d'euros	<p>Le Master File contient des renseignements clés sur les opérations des groupes, les politiques globales de PT, les actifs incorporels et un aperçu du point de vue juridique, financier et fiscal.</p> <p><u>Le fichier principal (Master File) comprend :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure organisationnelle du groupe - Description des activités du groupe - Les intangibles du groupe - Activités financières interentreprises du groupe - Les positions financières et fiscales du groupe <p>Fournit des informations détaillées sur les transactions interentreprises spécifiques de l'entreprise locale.</p> <p>Complète le fichier principal et aide à atteindre l'objectif de s'assurer que le contribuable a respecté le principe de pleine concurrence.</p> <p><u>Le fichier local (Local File) comprend :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Renseignements financiers pertinents - Analyse de comparabilité - La sélection et l'application de la méthode TP la plus appropriée 	A première demande du vérificateur. Si non disponibilité immédiate : envoi d'une mise en demeure de transmettre la documentation sous 30 jours.	<p>Amende de 10 000 €, pouvant être augmentée à hauteur de :</p> <p>*5% du redressement réalisé (en base)</p> <p>*0,5% du montant des transactions concernées par les documents manquants</p>
Documentation annuelle simplifiée	Article 223 quinquies B du CGI	Seuil de chiffre d'affaires annuel hors taxe ou actif brut = ou > 50 millions d'euros	<p><u>Informations générales sur le groupe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Activité, incluant les changements intervenus au cours de l'exercice. - Listes des principaux actifs incorporels détenus et liste des États ou territoires d'implantation de l'entreprise propriétaire - Description de la politique prix de transfert incluant les changements <p><u>Informations spécifiques sur l'entité concernée :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Activité déployée, incluant les changements intervenus au cours de l'exercice. - Opérations réalisées avec les entreprises associées dont le montant > 100 000 € (nature, montant et État d'implantation des entreprises associées) - Présentation de la méthode de prix de transfert + changement <p>Les entreprises qui ne réalisent aucune transaction avec des entités liées et établies à l'étranger ou pour lesquelles le montant est inférieur à 100 000€ sont dispensées de déclaration</p>	Dépôt dans les 6 mois suivants la date limite de dépôt de la liasse fiscale. Formulaire 2257-SD	<p>Amende de 150 € pour le défaut de déclaration dans les délais.</p> <p>Amende de 15 € par omission ou inexactitude dans que le total des amendes applicables aux documents à produire puisse être inférieure à 60 € ni supérieure à 10 000 €</p>
Documentation des PME	Article L13 B LPF	Les PME non visées par l'article L13AA du LPF	<p>Informations sur les relations entre l'entreprise et une ou plusieurs entreprises exploitées hors de France ou sociétés ou groupements établis hors de France :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature de ces relations - Méthode de détermination des prix des opérations - Activités exercées par les entités - Traitement fiscal réservé aux opérations réalisées par les entreprises qu'elle exploite hors de France ou par les sociétés ou groupements dont elle détient directement ou indirectement, la majorité du capital ou des droits de votes 	Au cours d'une vérification de comptabilité. En cas de présomption de transfert indirect de bénéfices à l'étranger	<p>Amende de 10 000 € par exercice vérifié même en l'absence de rectifications.</p>
Déclaration pays par pays	Article 223 Quinquies C du CGI	<p>Personnes morales établies en France (y.e établissement stables en France de sociétés étrangères) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établissement des comptes consolidés¹ - Détenant ou contrôlant, directement ou indirectement, une ou plusieurs entités juridiques établies hors de France ou y disposant de succursales - Réalisant un CA annuel HT consolidé = ou > 750 M€ - N'étant pas détenues par une ou des entités juridiques situées en France et tenues au dépôt de cette déclaration, ou établies hors de France et tenues au dépôt d'une déclaration similaire en application d'une réglementation étrangère 	<p>Répartition pays par pays des bénéfices du groupe et de certains agrégats économiques, comptables et fiscaux et fournissant diverses informations sur la localisation et l'activité des entités du groupe.</p> <p><u>Pour chaque juridiction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chiffres d'affaires - Bénéfices avant impôts - Impôts sur les bénéfices acquittés - Impôts sur les bénéfices dus - Capital social - Bénéfices non distribués - Nombre d'employés - Actifs corporels hors trésorerie et équivalents de trésorerie <p><u>Pour chaque entité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nom - Juridiction fiscale et de constitution - Principales activités 	<p>Dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice.</p> <p>Formulaire 2258-SD</p>	<p>Amende de 100K€ maximum.</p> <p>Amende de 15 € par omission ou inexactitude dans que le total des amendes applicables aux documents à produire puisse être inférieure à 60 € ni supérieure à 10 000 €</p>

Schéma 10. Appréciation du champ d'application de l'obligation documentaire en France.

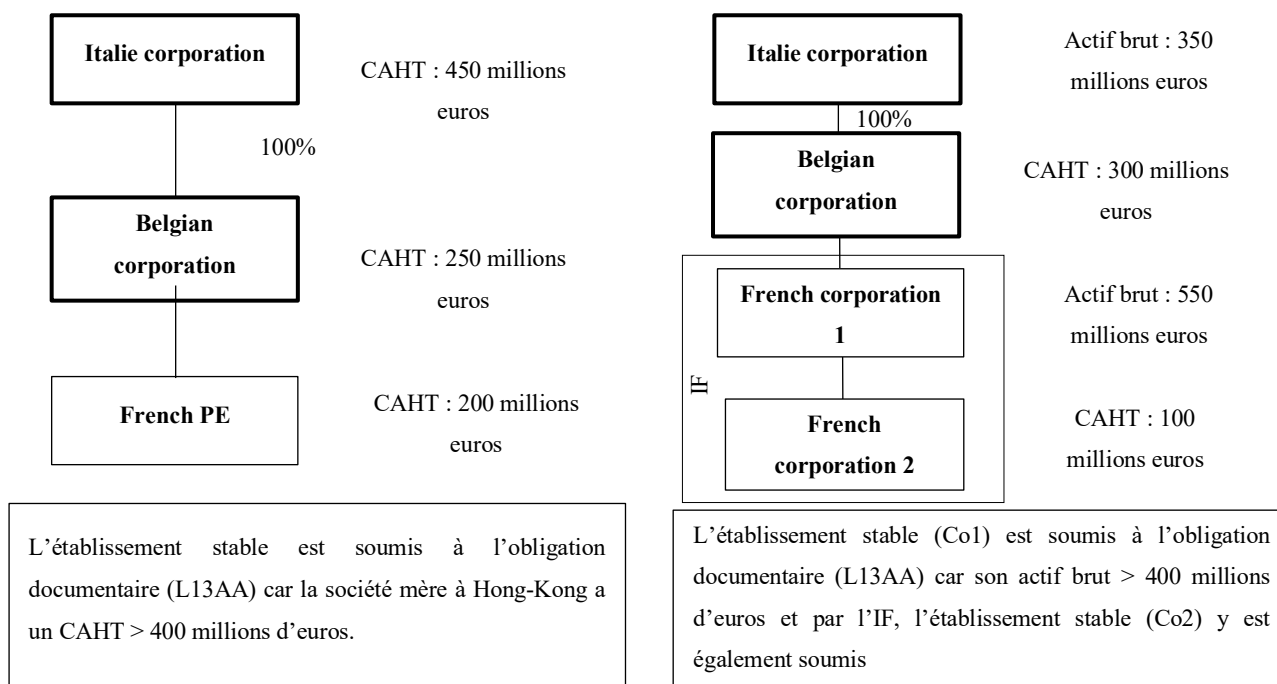
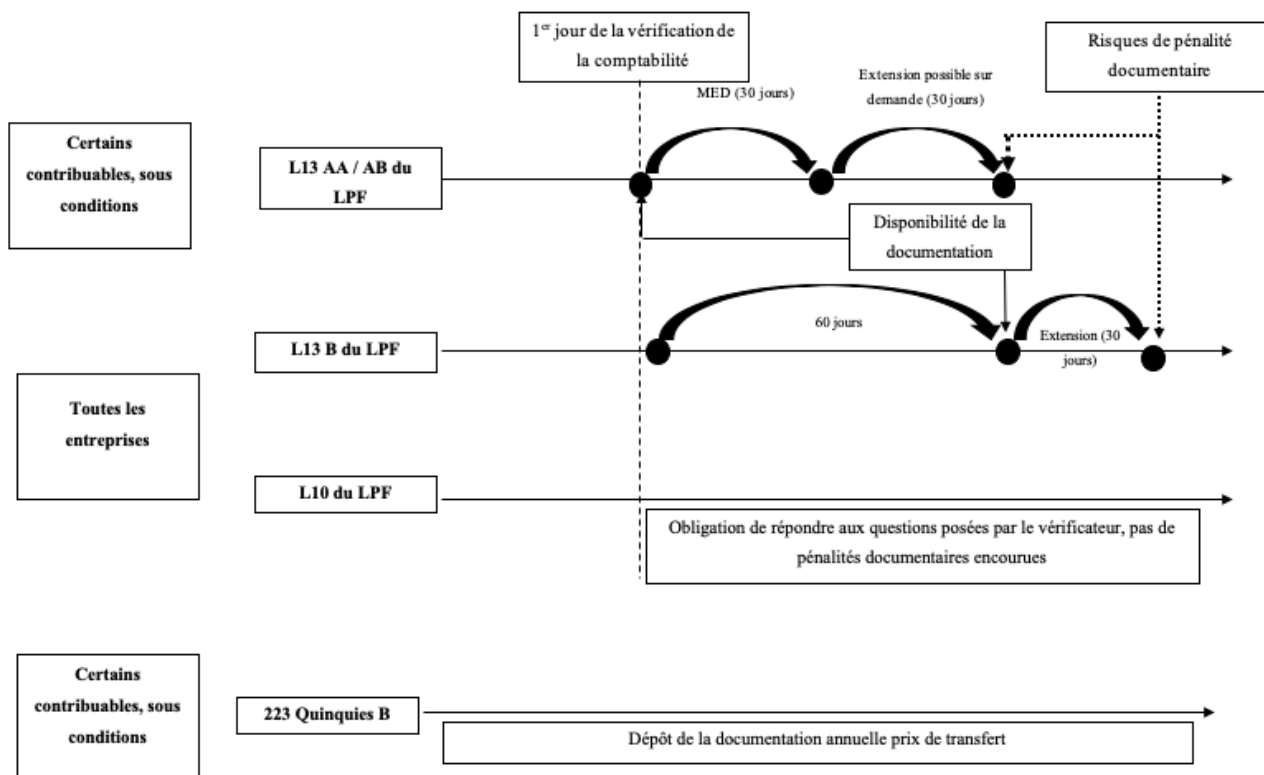


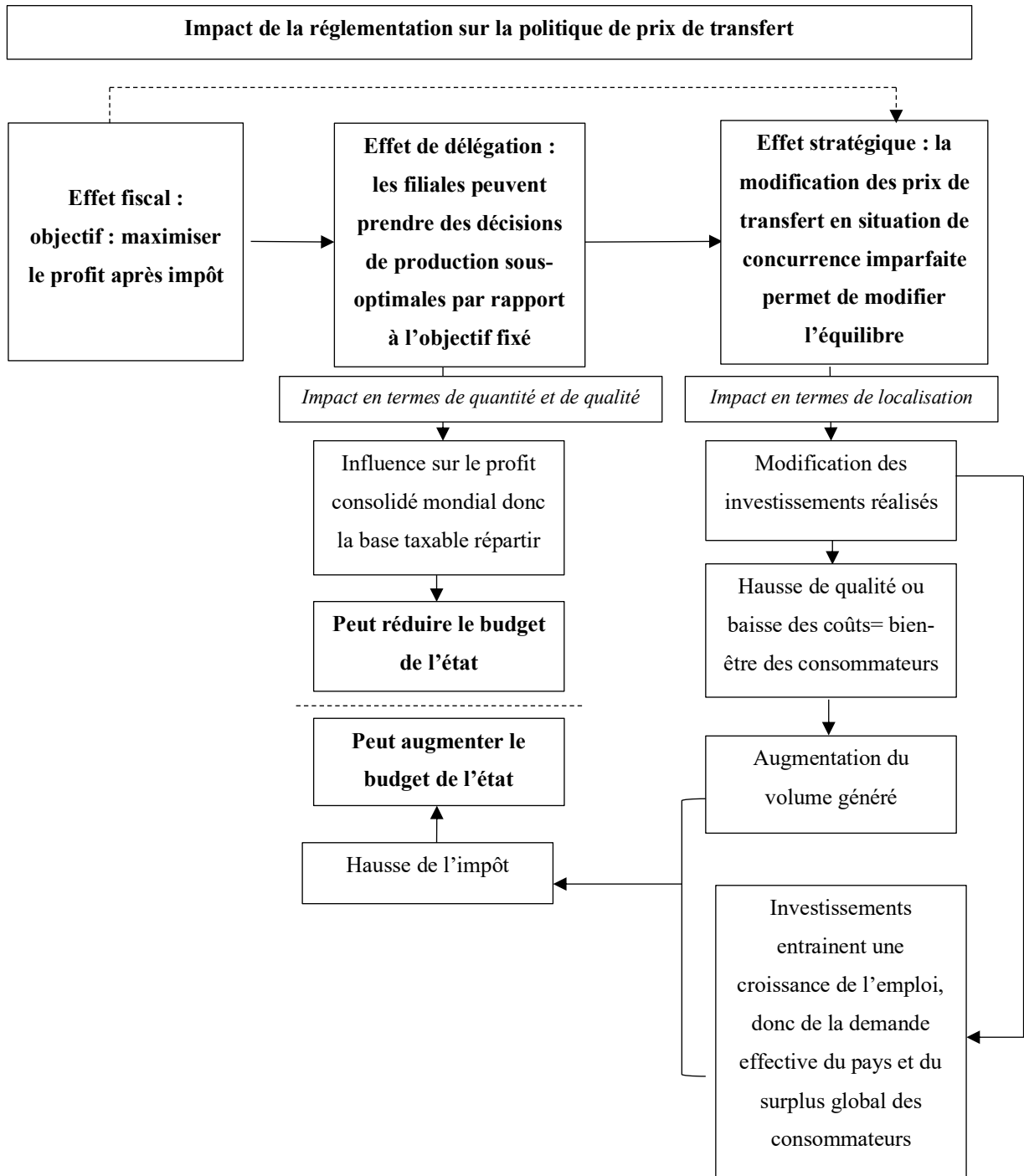
Schéma 11. Vision générale de la documentation prix de transfert.



Annexe 20. Impacts de la réglementation sur la politique de prix de transfert.

Schéma 12. Impacts de la réglementation sur la politique de prix de transfert.

Inspiré de PELLEFIGUE J. (2012), *Théorie économique de la réglementation des prix de transfert*



ANNEXES DU CHAPITRE 2.

Annexe 21. Revue de la littérature relative à l'usage de variables stratégiques pour la fixation du prix de transfert.

Page 51

Schéma 13. Facteurs déterminants des prix de transfert - Cadre actuel issu de la littérature.

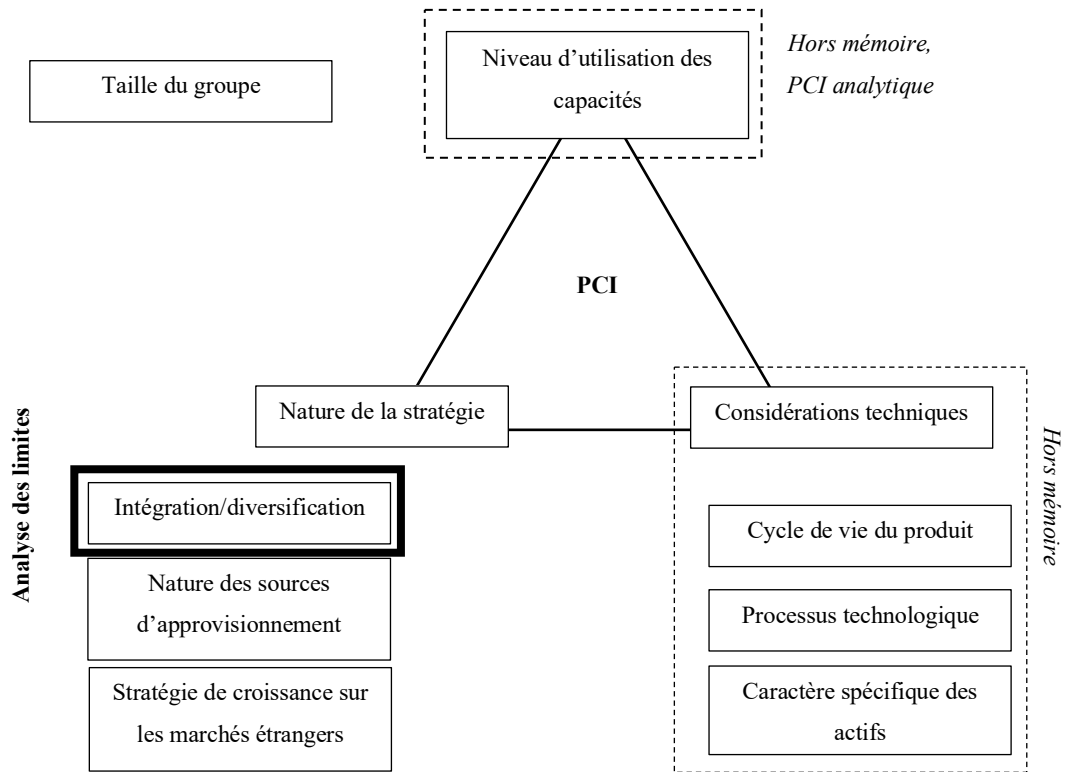


Schéma 14. Représentation des variables influençant la modalité de choix de la politique de PCI

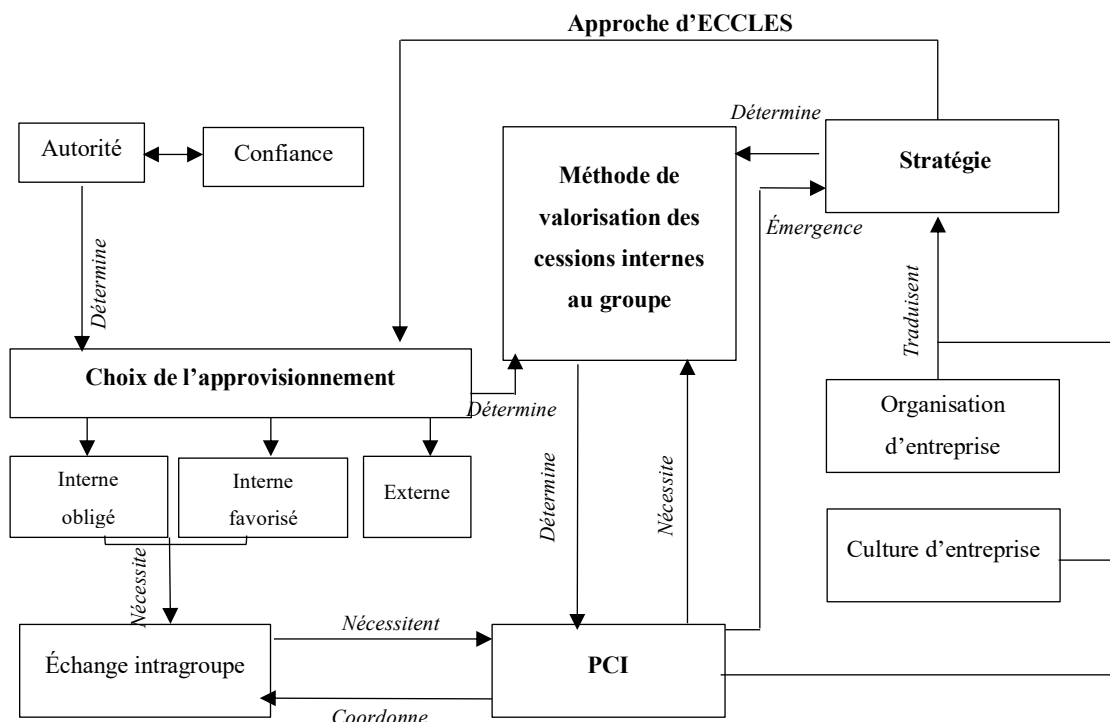


Tableau 10. Revue de la littérature relative à l'usage de variables stratégiques pour la fixation du prix de transfert.

Date	Auteurs	Préconisations
1960 1965	DEARDEN SOLOMONS	Établissement des PCI selon le contexte environnemental dans lequel les organisations évoluent : contraintes juridiques, financiers et fiscales : le prix de transfert affecte le résultat fiscal de chacune des filiales, le montant de leur impôt, le niveau de participation, l'assiette de la TVA et des droits de douane, la stratégie commerciale du groupe (si vente déterminé par coût d'achat ou en manipulant), la politique de financement, l'image donnée à une filiale, le risque de change.
1980	ECCLES	Établissement des PCI selon le mode d'organisation de l'entreprise
1988	CATS- BARRILS	Établissement des PCI selon le cycle de vie des produits transférés et leur courbe d'expérience
1992	WELCH et NAYAK	Établissement des PCI selon les processus technologiques utilisés
1988	SPICER	Établissement des PCI selon le caractère spécifique ou non des produits transférés (Théorie des coûts de transaction).
1995	COLBERT et SPICER	Corroboration de l'étude de SPICER en 1988 : la fixation des politiques de PCI est positivement corrélée à la spécificité des actifs, et à la nature stratégique des produits transférés.
1998	MBIANGA¹⁷³	Établissement des PCI selon la nature du produit transféré : les divisions détenant des actifs spécifiques, ou dont les produits intermédiaires suivent un processus technologique complexe, optent davantage pour les politiques de cessions imposées - généralement sur la base des coûts de production – tandis que celles qui détiennent des actifs standards ou dont le processus de fabrication est standard recourent davantage à des méthodes de PCI proches du prix de marché
	MADIÈS	Une multinationale peut user des prix de transfert afin de capter des parts de marché au détriment d'une entreprise indépendante. Le rôle du prix de transfert est d'ici, jouer un rôle analogue à celui d'une subvention à l'exportation. Trois effets permettent à la MTN de maximiser ses bénéfices consolidés : 1) Un effet « transfert de bénéfices » qui dépend de l'écart des taux d'imposition 2) Un effet « stratégique » qui provient du fait que dans une situation de concurrence à la COURNOT (concurrence en quantité), un prix de transfert inférieur au coût marginal de production de la filiale exportatrice permet à la filiale étrangère importatrice d'augmenter ses ventes et ses profits, en obligeant ses concurrents à diminuer leur production

¹⁷³ Il assimile fait pour ces firmes de détenir des actifs spécifiques à une source d'avantage concurrentiel et de différenciation. Dès lors, ces divisions cherchent à connaître, grâce à leur politique de PCI, la structure complète de leurs coûts de production, et la valeur créée. Les politiques de cessions imposées semblent être la meilleure méthode pour y parvenir.

		<p>3) Un effet « de rétroaction », atténuant l'incitation de la firme multinationale à sous-évaluer son PT. En effet, si les coûts marginaux de production de la filiale exportatrice sont croissants, une augmentation des quantités vendues par la filiale étrangère réduit la production de la filiale exportatrice sur son propre marché. Cela remet en cause la théorie de SCHJELDERUP et SORGARD.</p> <p>MADIÈS tend, dans son étude, aux conclusions suivantes : « <i>lorsque les décisions de production ou de prix sont décentralisées au niveau des filiales et que celles-ci sont en concurrence avec d'autres entreprises, alors le prix de transfert optimal n'est plus égal au coût marginal de production de la filiale exportatrice, même quand l'on fait abstraction des taux d'imposition et des droits de douane.</i> » Ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre d'une concurrence à la COURNOT, le prix de transfert doit être sous-évalué afin de permettre à sa filiale d'être plus agressive par rapport à ses concurrents, en augmentant les quantités vendues - Dans le cadre d'une concurrence à la BERTRAND, c'est le contraire. <p>Néanmoins, selon ce même auteur, l'effet stratégique du prix de transfert est contrecarré par un effet rétroactif sur le marché national, ou opéré la filiale exportatrice. Dans le cadre de la concurrence à la COURNOT, augmenter les quantités vendues se traduit par une augmentation du coût marginal de la production de la filiale exportatrice, qui va ainsi réduire ses quantités vendues (au profit de ses rivales) et son niveau de profit</p> <p><i>"Accounting and economic researchers now realize that under conditions that make decentralization worthwhile, that is, an uncertain environment with private information possessed by local managers, we do not know a great deal about optimal transfer pricing policies"</i>¹⁷⁴</p>
	<p>SCHJELDERUP et SORGARD (1997)</p>	<p>Hypothèses : MTN en situation de monopole sur les marchés nationaux où sont installées ses filiales. la filiale en situation de monopole exporte un bien vers sa filiale à l'étranger, en situation de duopole avec une firme étrangère. Au titre de leurs recherches, les auteurs aboutissent que la multinationale choisit à l'équilibre, un prix de transfert inférieur au coût marginal de la filiale exportatrice, afin de la rendre plus agressive sur le marché étranger.</p>
<p>1989</p>	<p>CARR</p>	<p>CARR (1989) prône que la méthode d'établissement des prix de transfert varie selon la stratégie de croissance sur les marchés étrangers de l'entreprise. Ainsi son postulat est le suivant : lorsque la firme poursuit une stratégie de pénétration agressive du marché, elle optera pour des méthodes de prix de transfert fondés sur les coûts. A contrario, les méthodes fondées sur les prix du marché seront utilisées. L'auteur élabore un modèle de décision des prix de transfert internationaux partant de la stratégie de l'entreprise et des modalités d'implantation de celle-ci dans le but de dégager un avantage compétitif. Ce modèle considère des variables relatives à l'environnement, le processus administratif de l'entreprise, les décisions inhérentes à l'utilisation de la capacité, le positionnement global de l'entreprise sur le marché mondial et enfin, la</p>

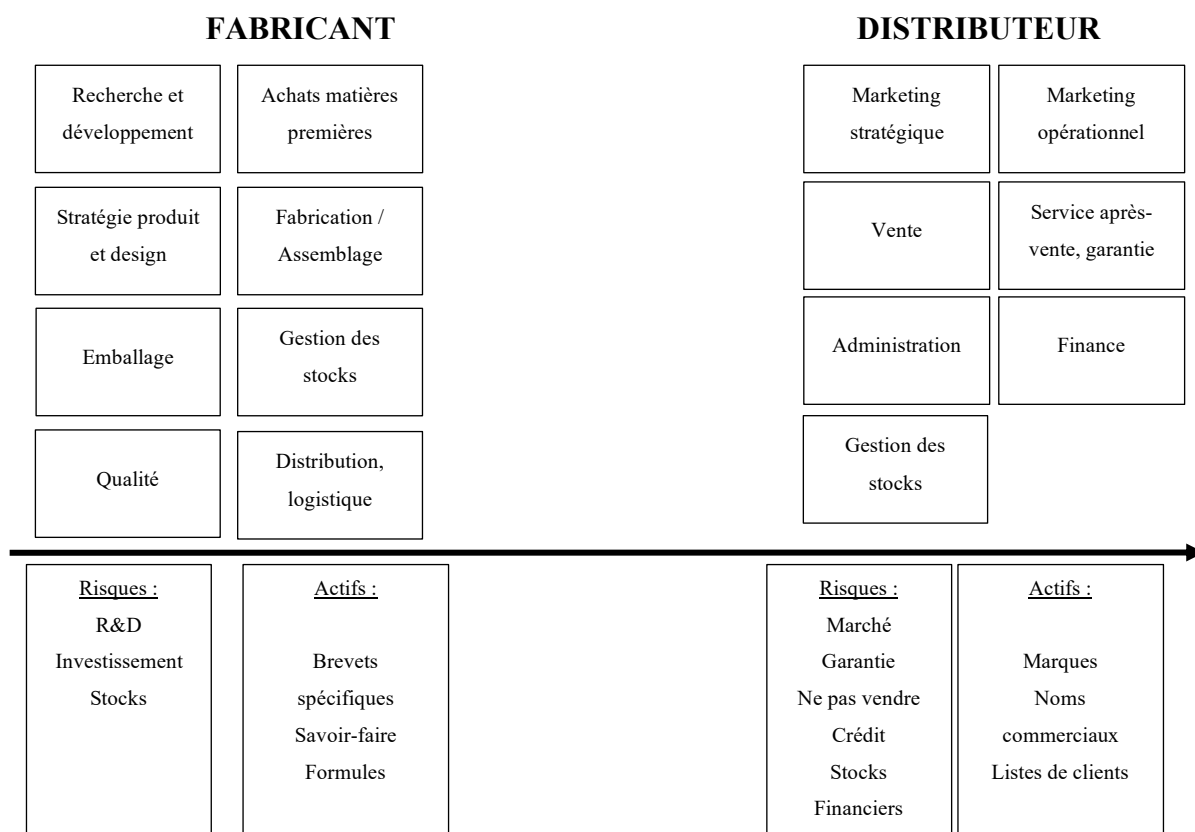
¹⁷⁴ KAPLAN 1982

		<p>structure organisationnelle. Les opérations sous-tendues par cette politique de prix de transfert aboutissent aux résultats escomptés par la firme par quatre biais :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en mettant la politique de prix de transfert au service de la performance - en assurant la convergence des objectifs de la holding et des filiales - en permettant la vraie mesure de la performance - en facilitant la manipulation des paramètres des prix, ce qui permet de réduire les soucis.
1989	BRADACH et ECCLES	<p>deux variables influent sur la valeur du juste prix, soit l'autorité et la confiance. Même si ces deux variables sont séparées, elles sont également inter reliées. Ces deux variables interagissent avec le prix. Lorsque l'autorité interagit avec le prix, il est constaté que la haute direction pourrait utiliser son autorité pour forcer les filiales, pour mener les affaires à l'interne et aussi utiliser leur pouvoir pour permettre aux filiales d'avoir l'autonomie. Toutefois, la plupart des sous-gestionnaires n'aiment pas être forcés de faire des affaires à l'interne en raison des risques associés, par exemple, au retard, où l'autorité supérieure pourrait être avisée immédiatement. En outre, si la haute direction utilise son autorité pour négliger les préoccupations de la sous-direction, les filiales rechercheront des acteurs commerciaux extérieurs.</p>

Annexe 22. Représentation des fonctions, risques et actifs à analyser.

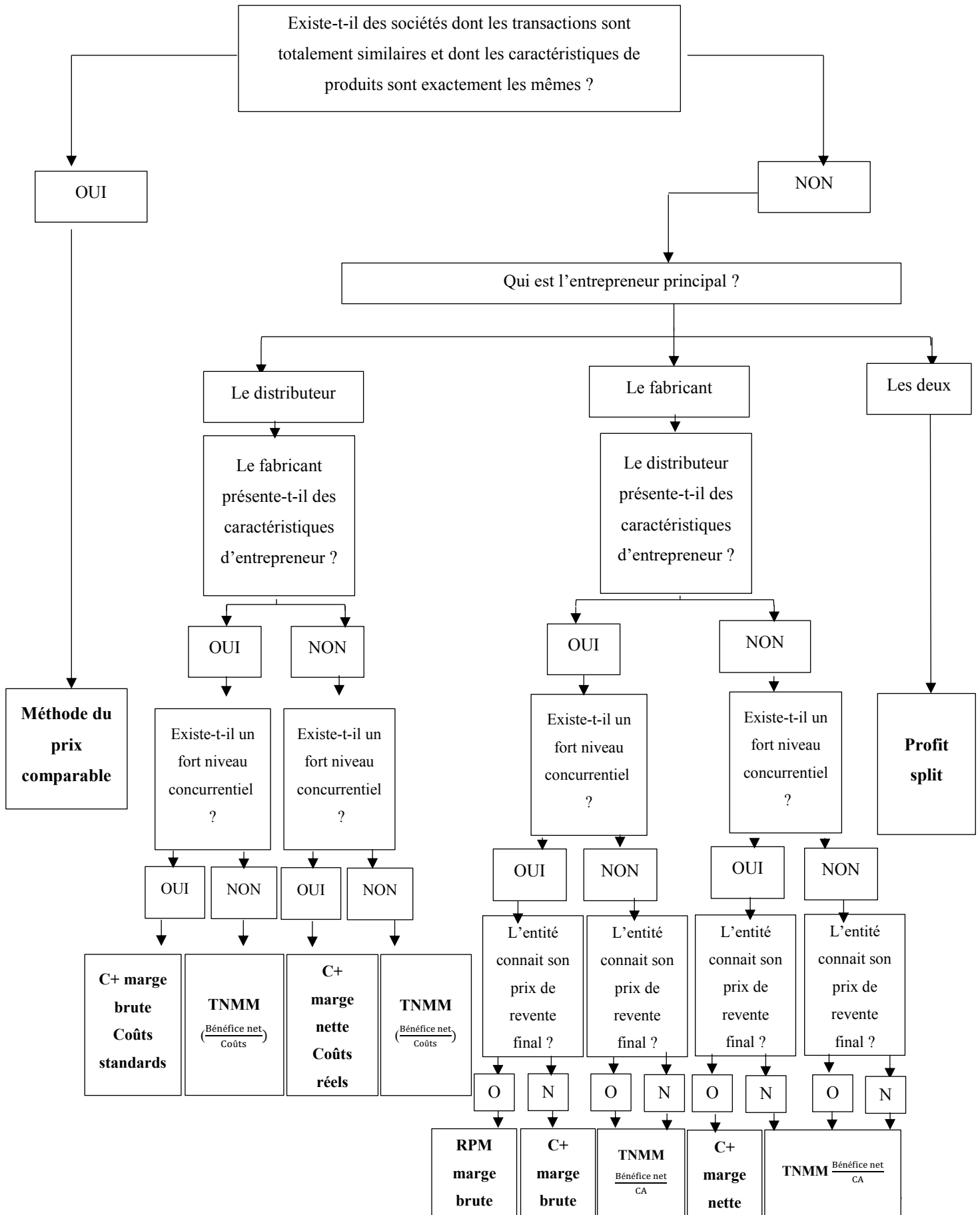
 Page 55

Schéma 15. Représentation des fonctions, risques et actifs à analyser.



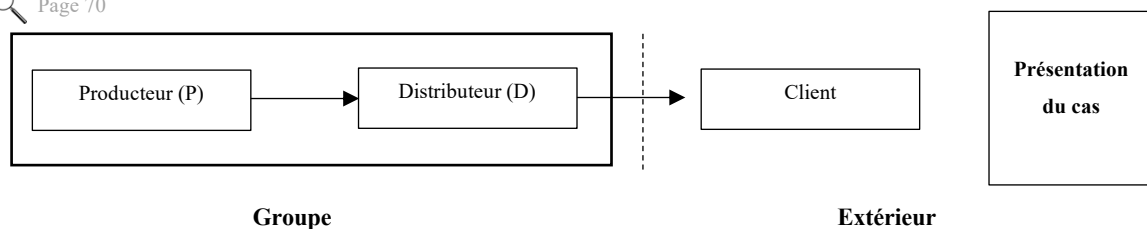
Annexe 23. Arbre de décision relatif à la détermination de la rémunération des filiales.

Arbre de décision relatif à la détermination de la juste rémunération des filiales.



Annexe 24. Exemple illustré et chiffré de la détermination de la meilleure méthode de rémunération lors d'une transaction intragroupe (prix de transfert).

Page 70



P et D sont deux entités associées membre du groupe distriproduct. P vend à D un produit P1 et cette dernière revend le produit P1 à des clients tiers. Afin de déterminer la méthode appropriée, nous posons les hypothèses suivantes :

H1. Il existe des sociétés dont les transactions sont totalement similaires et dont les caractéristiques de produits sont exactement les mêmes.

H2. La société P est entrepreneur :

H2.1. La société D ne présente pas de caractéristiques d'entrepreneur

H2.2. La société D présente des caractéristiques d'entrepreneur

H3. La société D est entrepreneur :

H3.1. La société P ne présente pas de caractéristiques d'entrepreneur

H3.2. La société P présente des caractéristiques d'entrepreneur

Situation 1 : situation normale
Situation 2 : situation favorable Hausse du CA de 40%
Situation 3 : situation défavorable Baisse du CA de 20%

H4. La société et la société P sont co-entrepreneurs

Hypothèse 1.

Dans ce cas, la méthode CUP est à appliquer.

Hypothèse 2.

Situation 2.1. La société de distribution ne présente pas de caractéristiques d'un entrepreneur.

La société est alors assimilée à un agent commercial (acheteur-revendeur avec des risques, actifs et fonctions limités). La société P dispose alors des actifs incorporels liés à la fabrication (brevets, savoir-faire...) et ceux de la distribution, notamment la marque. Cette même société prend les décisions stratégiques relatives à l'activité de D (ex : lancement de nouveaux produits).

Nous émettons alors, dans le cadre de ce cas, les hypothèses suivantes :

Le coût unitaire de production P ₁	= 8 €
Les charges variables d'exploitation de D	= 2 €
Les charges fixes de la société P	= 450 €
Les charges fixes de la société D	= 300€
Le prix de vente du produit P ₁ au client	= 15 €
La marge de pleine concurrence s'élève à	= 10%

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ D'AGENT COMMERCIAL (ROUTINIER)

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CA	250	15	3 750	350	15	5 250	200	15	3 000
Marge			375			525			300
CV	250	2	500	350	2	700	200	2	400
CF			300			300			300
PT	250	10,3	2 575	350	10,64	3 725	200	10	2 000
CR	250	13,5	3 375	350	13,5	4 725	200	13,5	2 700
R			375			525			300
R/CR			11,11%			11,11%			11,11%
R/CA			10%			10%			10%

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ P, ENTREPRENEUR PRINCIPAL

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
PT	250	10,3	2 575	350	10,64	3 725	200	10	2 000
CV	250	8	2 000	350	8	2 800	200	8	1 600
CF			450			450			450
CR	250	9,8	2 450	350	9,29	3 250	200	9,76	2 050
Résultat			125			475			-50
R/CR			5,10%			14,62%			-2,44%
R/CA			4,85%			12,75%			-2,5%

- Ainsi :
- (1) Vu que P prend des décisions stratégiques et supporte les risques, D reçoit une marge nette prédéfinie, de 10%, quelle que soit la conjoncture, P supportant les risques.
 - (2) P perçoit alors (ou supporte) le bénéfice (la perte) résiduel(le). Cette même entité supporte alors le risque du marché : le ratio résultat/CA valant ainsi -2,5%, soit une baisse de 151% (par rapport à la situation 1)

Situation 2.2. La société de distribution présente des caractéristiques d'un entrepreneur.

La société D dispose alors d'une certaine autonomie. Une marge brute lui sera allouée, sans que lui soit assurée, chaque année, une marge nette prédéfinie. Ainsi si la société de distribution décide d'augmenter son niveau de dépenses publicitaires dans un objectif d'accroître son chiffre d'affaires, sa marge brute n'en sera pas augmentée (il s'agit d'une décision prise par D, sans requérir l'aval de P).

Nous émettons alors, dans le cadre de ce cas, les hypothèses suivantes :

Le coût unitaire de production P ₁	= 8 €	Situation 1 (normale) :	Frais publicité = 50 €
Les charges fixes de la société P	= 500 €	Situation 2 (favorable) :	Frais publicité = 100 €
Les charges fixes de la société D	= 620€	Situation 3(défavorable) :	Frais publicité = 100 €
Le prix de vente du produit P ₁	= 15 €		
La marge de pleine concurrence	= 25%		

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ D, ENTREPRENEUR

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CA	250	15	3 750	350	15	5 250	200	15	3 000
Marge			937,5			1 312,5			750
PT	250	11,25	2 812,5	350	11,25	3 937,5	200	11,25	2 250

PT	250	11,25	2 812,5	350	11,25	3 937,5	200	11,25	2 250
CF	620			620			620		
Publicité	50			100			100		
CR	250	14,45	3 612,5	350	13,68	4 787,5	200	15,5	3 100
R	137,5			462,5			(100)		
R/CR	3,81%			9,66%			-3,23%		
R/CA	3,67%			11,75%			-4,44%		

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ P, ENTREPRENEUR PRINCIPAL

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CA	250	11,25	2 812,5	350	11,25	3 937,5	200	11,25	2 250

CV	250	8	2 000	350	8	2 800	200	8	1 600
CF			500			500			500
CR	250	10	2 500	350		3 300	200		2 100

Résultat			312,5			637,5			150
R/CR	12,50%			19,32%			7,14%		
R/CA	11,11%			16,19%			6,67%		

Hypothèse 3.

Situation 3.1. La société de production ne présente pas de caractéristiques d'un entrepreneur.

Dans ce cadre, la société P est un sous-traitant. Elle reçoit ainsi une méthode fondée sur le C+ avec une rémunération de marge nette prédéfinie. Les coûts ainsi utilisés seront les coûts complets, y compris en cas de sous-activité.

Nous émettons alors, dans le cadre de ce cas, les hypothèses suivantes :

Le coût variable unitaire de production du produit P ₁	= 8 €
Les charges fixes de la société P	= 1 500 €
Les charges fixes de la société D	= 1 350 €
Le prix de vente du produit P ₁ au client	= 25 €
La marge de pleine concurrence s'élève à	= 20%

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ P, ROUTINIÈRE

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CV	250	8	2 000	350	8	2 800	200	8	1 600
CF			1 500			1 500			1 500
CR	250	14	3 500	350	12,3	4 300	200	15,5	3 100
PT	250	16,8	4 200	350	14,8	5 180	200	18,6	3 720

CA (PT)	250	16,8	4 200	350	14,8	5 180	200	18,6	3 720
CR	250	14	3 500	350	12,3	4 300	200	15,5	3 100
Résultat	700			880			620		
R/CR	20%			20%			20%		
R/CA	17%			17%			17%		

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ D, ENTREPRENEUR PRINCIPAL

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CA	250	25	6 250	350	25	8 750	200	25	5 000

CV	250	16,8	4 200	350	14,8	5 180	200	18,6	3 720
CF			1 350			1 350			1 350
CR	250	22,2	5 550	350	18,66	6 530	200	25,35	5 070

Résultat	700			2 220			(70)		
R/CR	12,61%			34%			-1,38%		
R/CA	11,2%			25,14%			-1,40%		

Ainsi :

- (1) La société D perçoit (supporte) le bénéfice (la perte) résiduel(le) et supporte le risque de marché : en situation défavorable (situation 3), le ratio résultat/marge est négatif. A contrario, en cas de situation favorable (situation 2), ce ratio augmente de 125%¹⁷⁵
- (2) La société P est protégée de ce risque du marché avec un niveau de profit stable (mais limité) de 17%.

Situation 3.2. La société de production présente des caractéristiques d'un entrepreneur.

Contrairement à la situation précédente, ici, la société P définit elle-même son plan de production. La société D n'interfère donc pas sur ce point. P supporte alors ces charges de sous-activité. La base de coût sera alors les charges liées à la production, hors coûts de sous-activité : ce sont donc les coûts standards.

¹⁷⁵ Calcul : $[(25,14\% - 11,2\%) / 11,20\%] * 100$

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ P, ENTREPRENEUR

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CV	250	8	2 000	350	8	2 800	200	8	1 600
CF			1 500			1 500			1 500
CR	250	14	3 500	350	12,3	4 300	200	15,5	3 100
PT	250	16,8	4 200						

CA (PT)	250	16,8	4 200	350	16,8	5 880	200	16,8	3 360
CR	250	14	3 500	350	12,3	4 300	200	15,5	3 100
Résultat	700			1 580			260		
R/CR	20%			37%			8%		
R/CA	17%			27%			8%		

SITUATION CHEZ LA SOCIÉTÉ D, ENTREPRENEUR PRINCIPAL

	<u>Situation 1</u>			<u>Situation 2</u>			<u>Situation 3</u>		
	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant	Q	Pu	Montant
CA	250	25	6 250	350	25	8 750	200	25	5 000

CV	250	16,8	4 200	350	16,8	5 880	200	16,8	3 360
CF			1 350			1 350			1 350
CR	250	22,2	5 550	350	20,66	7 230	200	23,55	4 710

Résultat	700			1 520			290		
R/CR	12,61%			21%			6,16%		
R/CA	11,2%			17,37%			5,80%		

Ainsi :

- (1) Au vu du profil entrepreneur de la société P, la méthode du C+ en coût standard est appropriée car en cas d'augmentation du chiffre d'affaires, sa marge augmente et vice-versa. Cependant, cela ne lui octroi pas de marge constante (\neq situation 3.1)
- (2) La société D perçoit (supporte) le gain (la perte) résiduel(le).

Hypothèse 4.

Dans ce cadre, il convient de traduire au mieux la répartition des profits résultant d'une négociation entre sociétés indépendantes, une marge fixée par avance serait donc artificielle. La méthode à retenir est alors celle du profit split. Il conviendra donc d'analyser les contributions respectives de chacune des entités afin de déterminer une clé de répartition du bénéfice.

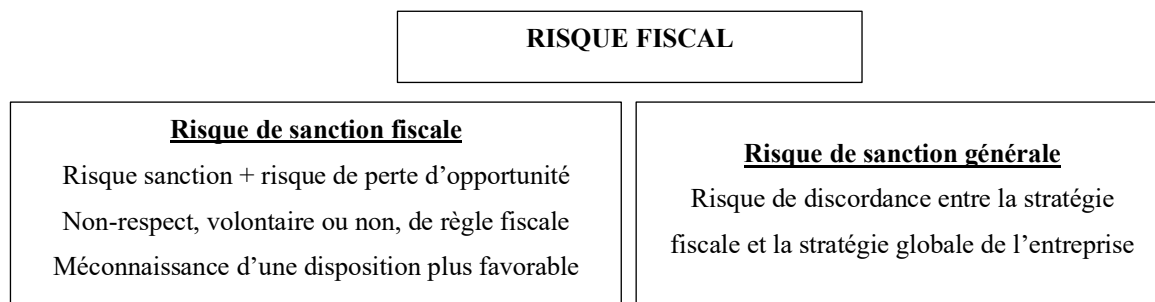
ANNEXES DE LA CONCLUSION

Annexe 25. Conceptualisation, caractéristiques et typologies du risque fiscal

Page 71

Conceptualisation du risque fiscal

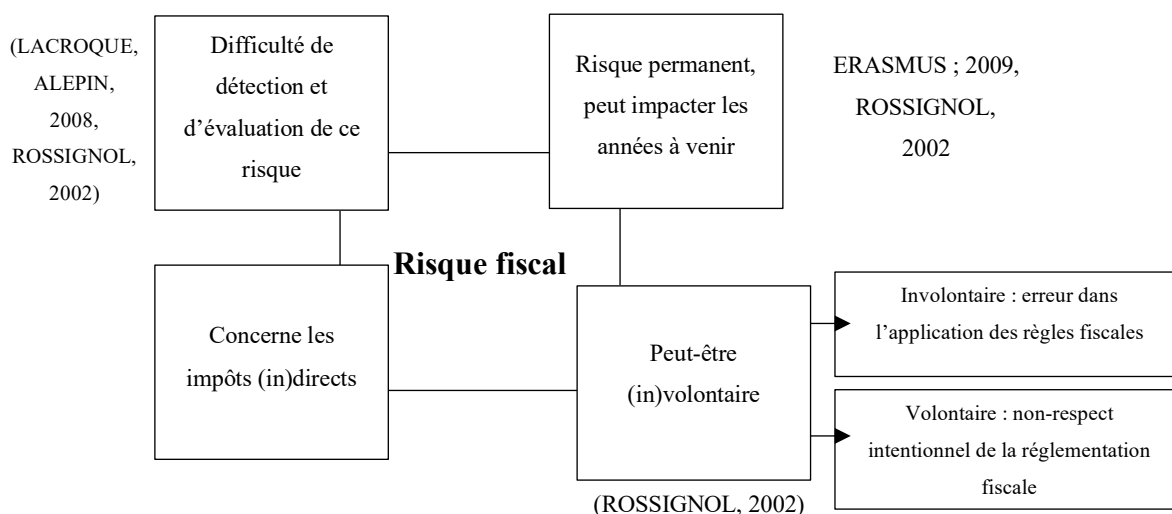
Selon ROSSIGNOL, 2010¹⁷⁶, le risque fiscal se conceptualise comme suit :



L'OCDE quant à elle définit le risque fiscal comme celui lié au non-respect d'obligations (production en temps utile de la déclaration et de renseignements, établissement d'informations complètes et exactes, paiement ponctuel de l'impôt dû...). Selon EY (2008), le risque fiscal correspond à «*n'importe quel évènement, action ou inaction dans la stratégie fiscale, les opérations, le rapport financier et la conformité qui affectent défavorablement la position fiscale ou d'affaire de l'entreprise ou qui entraînent un niveau imprévu de pénalités, de redressements, d'impôts supplémentaires, une atteinte à la réputation, des pertes d'opportunité ou une exposition des états financiers*»¹⁷⁷

Caractéristiques du risque fiscal.

Schéma 16. Conceptualisation du risque fiscal



¹⁷⁶ ROSSIGNOL J-L., « Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise » repris par **BEN HADJ SAAD Mohamed**,

¹⁷⁷ Ernest Young cité par GUEDRIB BEN ABDERRAHMEN M. (2013), Définition des *Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal : une étude menée dans le contexte tunisien*, page 32.

Typologies du risque fiscal

ALBERT (2006)¹⁷⁸ propose sept catégories de risques fiscaux :

Typologie de risques	Champ d'application
Risque transactionnel	Mise en œuvre d'une transaction + documentation
Risque d'activité	Application des lois fiscales
Risque de conformité	Procédures, systèmes et processus utilisés : résulte d'une inadvertance, de l'ignorance, de la complexité du droit fiscal ou encore d'un problème de communication au sein de l'entreprise.
Risque financier	Mix des trois risques ci-dessus.
Risque d'information comptable	erreurs d'estimations de la charge d'impôts et des impôts différés
Risque de gestion inadéquate	De l'ensemble des risques fiscaux
Risque de réputation	Répercussions potentielles si des informations négatives à l'égard de la société deviennent publiques.

En 2004, le cabinet PricewaterhouseCoopers opère une classification du risque fiscal selon des risques génériques et des risques spécifiques :

Risques génériques	Risques spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> - Les risques de portefeuille, - Les risques de gestion, - Les risques de réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le risque de transaction - Le risque opérationnel - Le risque de conformité - Le risque de comptabilité financière

RUSS (2008) ajoute en sus le risque d'activité et de gestion, les risques liés aux changements législatifs, à la jurisprudence et à l'interprétation des autorités fiscales. Ainsi, cette typologie permet de revenir aux fondements proposés par ROSSIGNOL : le risque de non-conformité et le risque de perte d'opportunité

Typologie du risque fiscal	
Risque de non-conformité	Risque d'opportunité
Risque réglementaire Risque opérationnel Risque comptable Risque stratégique	Risque de gestion fiscale
Ces deux typologies affectent le risque de réputation.	

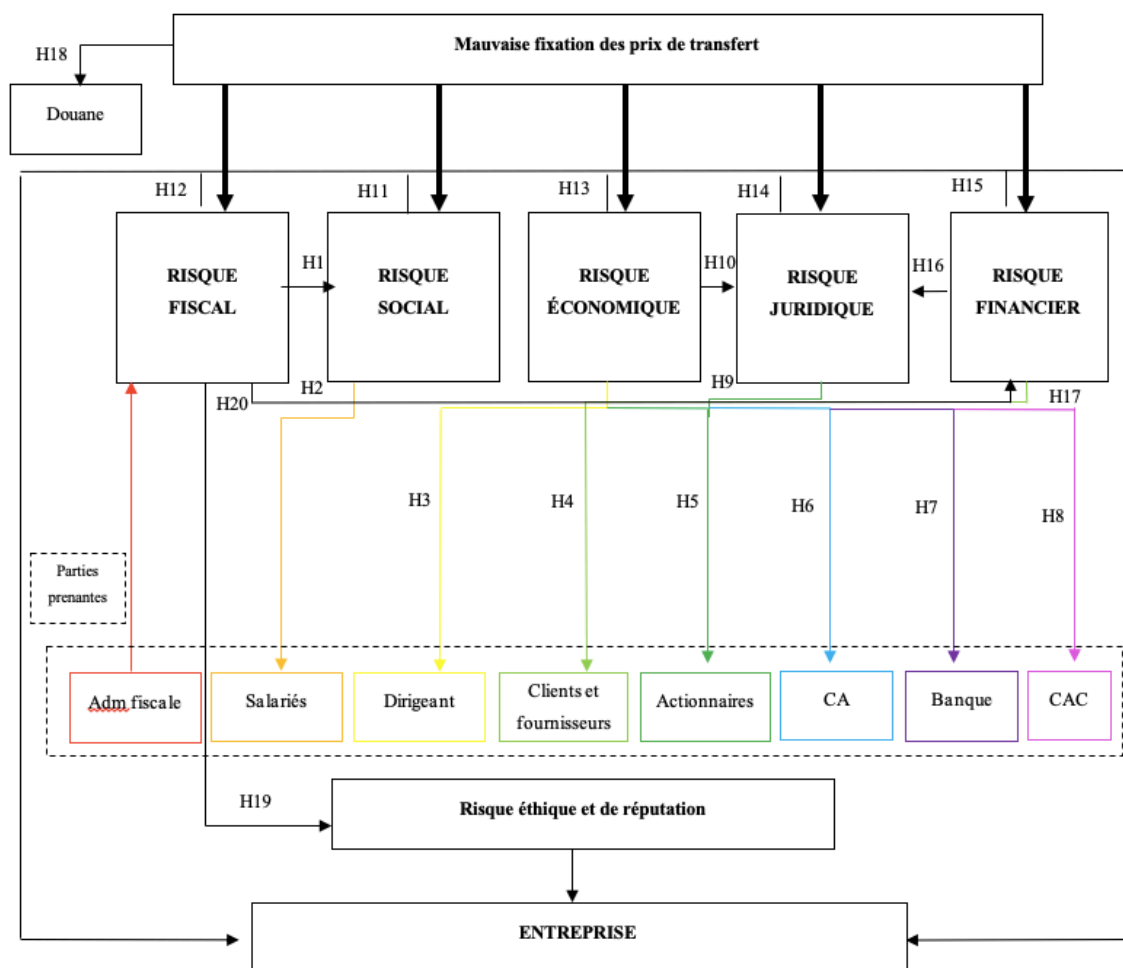
¹⁷⁸ Cité par LANDRY S. (2011), *La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance*, page 9.

Annexe 26. Cartographie des risques relatifs aux prix de transfert associés aux parties prenantes concernées.

Tableau 11. Relations des risques avec les parties prenantes concernées.

Parties prenantes	Risques				
	Fiscaux	Sociaux	Économiques	Juridiques	Financiers
Administration fiscale	X				
Salariés		X			
Dirigeant			X		
Actionnaires			X	X	
Conseil d'Admin			X		
Banque			X		
Clients			X		
Fournisseurs			X		X
CAC			X		
Impacts sur l'entreprise	Risques susmentionnés + risque réputationnel				

Schéma 17. Représentation des risques selon les parties prenantes.



Explication des situations et des interactions :

H1 et H2. Un redressement fiscal impacte le niveau de participation des salariés.

H3. Les comptes erronés posent la difficulté de mesurer la performance.

H4. « *Les tiers ont besoin d'être rassurés sur la situation économique de la société partenaire. Si l'entreprise ne leur renvoie pas une image fidèle, ils peuvent légitimement se demander comment le groupe est géré en interne et douter de la pérennité de la structure* ». ¹⁷⁹ Cela peut mener à mettre un terme aux relations d'affaires.

H5. Réaliser une évaluation fiable de l'entreprise et fixer un prix de marché sera inopérant

H6. Les décisions prises seront ainsi basées sur des données financières erronées

H7 La banque peut être induite en erreur par la présentation de comptes manipulés notamment dans le cadre d'une demande d'emprunt (survie artificielle de l'entité, entrave à l'octroi du crédit ou crédit à des conditions drastiques) ¹⁸⁰

H8. Dans sa mission de certification des comptes, les prix internes inadaptés peuvent impacter l'opinion du CAC

H9. En cas d'abus de biens sociaux, de confiance ou encore d'abus de majorité, les actionnaires [notamment les minoritaires] peuvent être lésés.

H10. La présentation de comptes annuels inexacts est une infraction pénalement répréhensible (délict)

H11. Des pertes successives ou la minoration de la participation peut engendrer des litiges salariaux

H12. Indéniablement, le risque fiscal impacte l'entreprise ; financièrement et aussi par un impact réputationnel

H13. Le risque économique impacte l'entité par la perte de relation d'affaires, de mauvaises relations avec la banque, la prise de décisions non-efficaces (continuité d'exploitation ?), le refus de certification des comptes.

H14. Les conséquences juridiques sur l'entreprise comprennent notamment la responsabilité encourue, les pénalités, les conflits d'intérêts

H15. Le risque financier implique en premier lieu l'entreprise, la pérennité et la rentabilité étant un gage de survie.

H16. Le risque financier peut occasionner un risque juridique, notamment dans le cadre d'une action en comblement de passif ou d'ouverture d'une procédure collective.

H17. Le risque financier concerne les fournisseurs dans ce cadre (non les clients) du fait de la disponibilité de la trésorerie et du juste paiement de ces derniers.

H18. Basés sur la valeur déclarée des biens échangés, les droits de douane peuvent être faussés par la manipulation des prix de transfert

H19. Un redressement fiscal peut être mal perçu par la communauté, ce qui engendre un fort risque réputationnel.

H20. Le risque de redressement génère des sanctions financières : double imposition, pénalités, retenues à la source...

¹⁷⁹ BRAUN M. (2015), *contribution de l'expert-comptable à une démarche de prévention des risques liés aux prix de transfert*, page 41.

¹⁸⁰ (taux de crédit élevé du fait du haut coefficient de risque si le résultat de la société est faussement déficitaire).

Annexe 27. Impacts des incidences de la politique de prix de transfert sur le groupe sur les missions d'audit : l'audit, garde-fou du prix de transfert.

 Page 75

Rappel. L'audit a pour but de s'assurer de la conformité des états financiers au référentiel applicable. Il doit ainsi sécuriser l'information financière communiquée aux tiers. Or, comme analysé dans l'annexe précédente, nous avons vu que le prix de transfert peut impacter l'analyse financière de la société, ce qui rend les informations financières communiquées non fiables. Pour cela l'audit met en œuvre trois activités différentes : **les tests de contrôle***, les **procédures analytiques substantives*** et les **tests de détail***.

L'audit fiscal peut être défini comme l'ensemble des actions et de décisions prises par l'entreprise pour maîtriser et réduire la charge fiscale tout en maîtrisant les risques fiscaux. Selon BEN HADJ SAAD, l'audit fiscal « *a pour objectif l'examen de la situation fiscale de l'entreprise. Il s'agit en fait, en ayant recours à des spécialistes en la matière de voir de quelle façon l'entreprise appréhende la fiscalité et comment elle intègre le paramètre fiscal* »¹⁸¹. Dès lors, la notion d'appréhension de la fiscalité par l'entreprise détermine l'intégration du paramètre fiscal. OUIDA quant à lui définit l'audit fiscal comme un exercice « *qui a pour objet la validation de la charge d'impôts d'une société ainsi que l'identification et quantification des risques fiscaux auxquels la dite société peut se trouver exposée du fait de l'inobservation des règles fiscales* »¹⁸².

A l'épreuve des faits, l'audit fiscal est une extension de l'audit comptable et financier qui intervient à l'achèvement de la certification des comptes afin que l'auditeur se prononce sur la régularité du poste impôts et taxes à payer.

Les variations et soldes significatifs se doivent d'être expliqués lors des procédures analytiques substantives¹⁸³, et ce, selon la NEP 520 à des fins de cohérence : « *Le commissaire aux comptes met en œuvre des procédures analytiques lors de la revue de la cohérence d'ensemble des comptes, effectuée à la fin de l'audit. L'application de cette technique lui permet d'analyser la cohérence d'ensemble des comptes au regard des éléments collectés tout au long de l'audit, sur l'entité et son secteur d'activité* »¹⁸⁴

Ainsi la revue analytique permet de valider la cohérence des opérations intragroupes. Néanmoins, il est utile de rappeler que la détermination des prix de transfert peut être effectuée de manière discrétionnaire. Il est ainsi primordial de comprendre comment ceux-ci ont été déterminés et d'analyser leur évolution. Pour cela, l'auditeur se doit de se procurer la documentation relative aux prix de transfert établi par la société... Mais cette documentation n'est pas demandée lors de la revue analytique. Cela pose problème, car il est tout aussi important de faire le lien entre le juridique et les prix de transfert (s'assurer de la conformité de la fixation des prix) que de lier les prix de transfert aux comptes (qui auront des impacts sur l'information comptable divulguée)

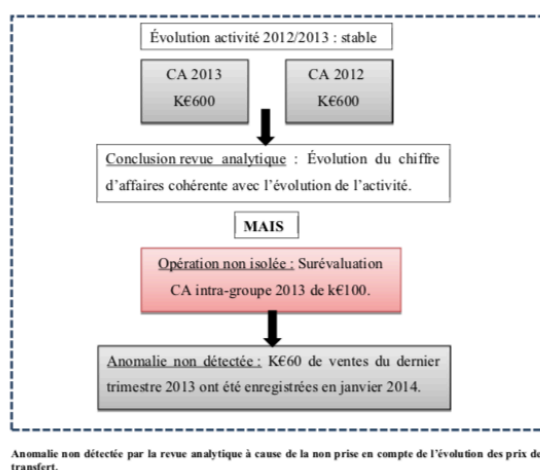
¹⁸¹ BEN HADJ SAAD cité par OUIDA S. (2013), *Audit fiscal : Gestion des risques et outils d'optimisation*

¹⁸² OUIDA S. (2013), *Audit fiscal : Gestion des risques et outils d'optimisation*

¹⁸³ Assertions du compte de résultat : exhaustivité, exactitude, séparation des exercices, présentation. Bilan : existence, exhaustivité, exactitude et valorisation

¹⁸⁴ NEP 520 §7, en ligne sur <https://doc.cncf.fr/docs/nep3734>

FEIST, dans son ouvrage, avance que la croissance du chiffre d'affaires peut être ainsi liée aux variations des prix de transfert. Il s'agirait ainsi d'une augmentation artificielle qui « découle clairement d'un arbitrage de la part du groupe par rapport au « chiffre d'affaires de pleine concurrence ». Cependant, cette différence impactera la démarche de l'auditeur et le tiers (qui pourra ainsi se retrouver face à des données financières erronées, telle qu'une forte croissance d'un chiffre d'affaires alors que sans les prix de transfert, la croissance est quasi-nulle). L'auditeur sera d'autant plus impacté qu'une anomalie (ayant pu être détectée) se voit être marquée par l'apparence trompeuse de l'information. Pour illustrer ce propos, FEIST prend l'exemple d'un chiffre d'affaires surévalué dans un contexte d'activité stable. L'anomalie réside ici dans l'assertion de la séparation des exercices.



« Cet exemple montre comment une anomalie (k€60 de ventes enregistrées sur le mauvais exercice) peut ne pas être détectée lors de la revue analytique car l'évolution du chiffre d'affaires correspondait aux attentes. L'évolution du chiffre d'affaires ne correspondait aux attentes que parce que l'erreur d'affectation d'exercice avait été masquée par les surfacturations de k€100 des ventes intra-groupes (par rapport au prix de pleine concurrence). »

FEIST D. (2014), *L'incidence des politiques de prix de transfert sur le développement des groupes*, page 46.

Source : FEIST D. (2014), *L'incidence des politiques de prix de transfert sur le développement des groupes*.

Démarche d'audit – conclusion / points d'alerte et de vigilance.

1° Les variations des prix de transfert doivent être intégrés dans les revues analytiques (ou analyses des comptes de la société en général) du fait de la potentielle non détection d'une anomalie masquée. Il faut ainsi passer outre le raisonnement comptable qui prône l'idée de l'annulation des opérations en consolidation. En effet, à l'aide de l'annexe en cours et de l'annexe précédente, nous avons vu que le prix de transfert impacte l'analyse financière de la société ainsi que ses comptes individuels. La réalisation d'une analyse relative aux entreprises membres d'un groupe sans tenir compte de l'évolution des transactions réalisées au sein du groupe est légitimement incomplète voire erronée (en l'occurrence, si l'anomalie non détectée en masque une autre).

2° La justification d'une bonne politique de prix de transfert (détermination jugée satisfaisante) agrémentée de forte variation des prix peuvent signifier une modification apparue au cours de l'activité ou encore, un risque fiscal (changement de méthode de détermination). L'auditeur devra ainsi faire apparaître ces informations dans l'analyse des états financiers avant de formuler son opinion.

3° L'auditeur doit avoir accès à la documentation relative aux prix de transfert des entreprises auditées

4° L'auditeur doit s'assurer de l'intégrité des transactions intra-groupes. Selon l'article 222-2 du plan comptable général, le chiffre d'affaires est défini comme le montant des affaires réalisées **avec les tiers**. Quid du gonflement artificiel du chiffre d'affaires par les transactions intragroupes ? Ce chiffre d'affaires respecte-t-il les principes comptables à appliquer ?

LA GESTION DU RISQUE FISCAL PAR L'AUDIT FISCAL

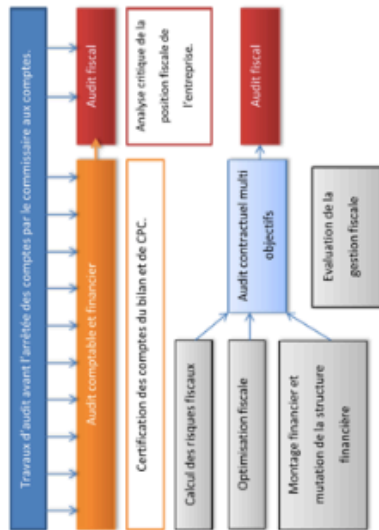
MÉTHODE RÉACTIVE DE LA GESTION DU RISQUE

Prise de connaissance, identification et évaluation des risques : l'entité et son contrôle interne pertinent pour l'audit

Domaines d'intervention de l'auditeur fiscal :

- 1/ Calcul des risques fiscaux et préparation des redressements antérieurement aux contrôles fiscaux potentiels
- 2/ Analyse de la composant fiscale et proposition de modèles fiscaux optimisés
- 3/ Contribution à l'élaboration des montages financiers
- 4/ Minimisation des risques (notamment lors des opérations financières structurelles)

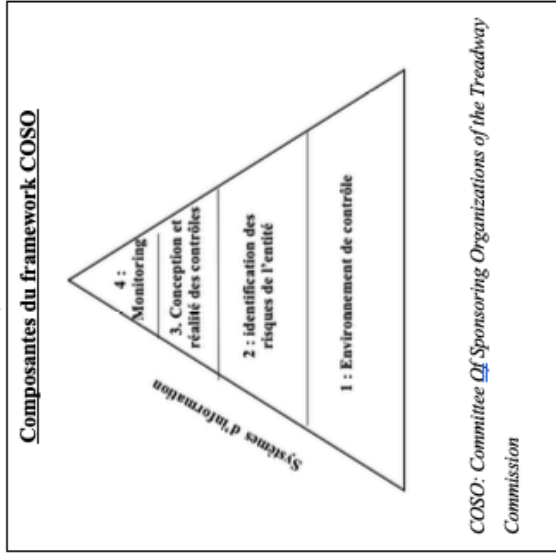
Schéma du domaine d'intervention de l'audit fiscal :



Source : OUIDA Soufiane

Démarche de l'audit fiscal :

1. Phase préliminaire : avant l'acceptation de la mission, diagnostic par l'auditeur pour savoir si la mission est faisable, dans quels délais et à quel coût. Puis, préparation de la mission avec la lettre de mission.
2. Prise de connaissance générale : Définit les spécificités fiscales de l'entreprise, identification des risques fiscaux liés au cycle financier. Si bien menée, peut réduire la durée d'intervention.
3. Évaluation du contrôle interne pour les questions fiscales :
 - Si apprécie la régularité fiscale → Auditeur s'intéresse à l'ensemble des sécurités mises en place par l'entreprise pour traiter les opérations fiscales
 - Si contrôle d'efficacité → Auditeur s'intéresse à l'évaluation de l'effort et des moyens consacrés par le service fiscal à la gestion.
4. Contrôle des opérations fiscales : respect des règles fiscales et efficacité des choix fiscaux opérés par l'entreprise.
5. Synthèse et rapport



Objectif de l'audit :

- Objectif de régularité = contrôle de conformité
- Objectif stratégique = contrôle d'efficacité