

Les stratégies de prix de transfert

2008

Par FZ – écrire à Abaq pour contacter l'auteur

Sommaire

- **Définitions et enjeux des prix de transfert.**
- **Les différentes méthodes d'évaluation applicables à une multitude de transactions.**
- **Les caractéristiques des entreprises appliquant des politiques de prix de transfert.**
- **L'analyse des points clés de succès dans la mise en place d'une telle politique.**

I - Définition et enjeux des prix de transfert

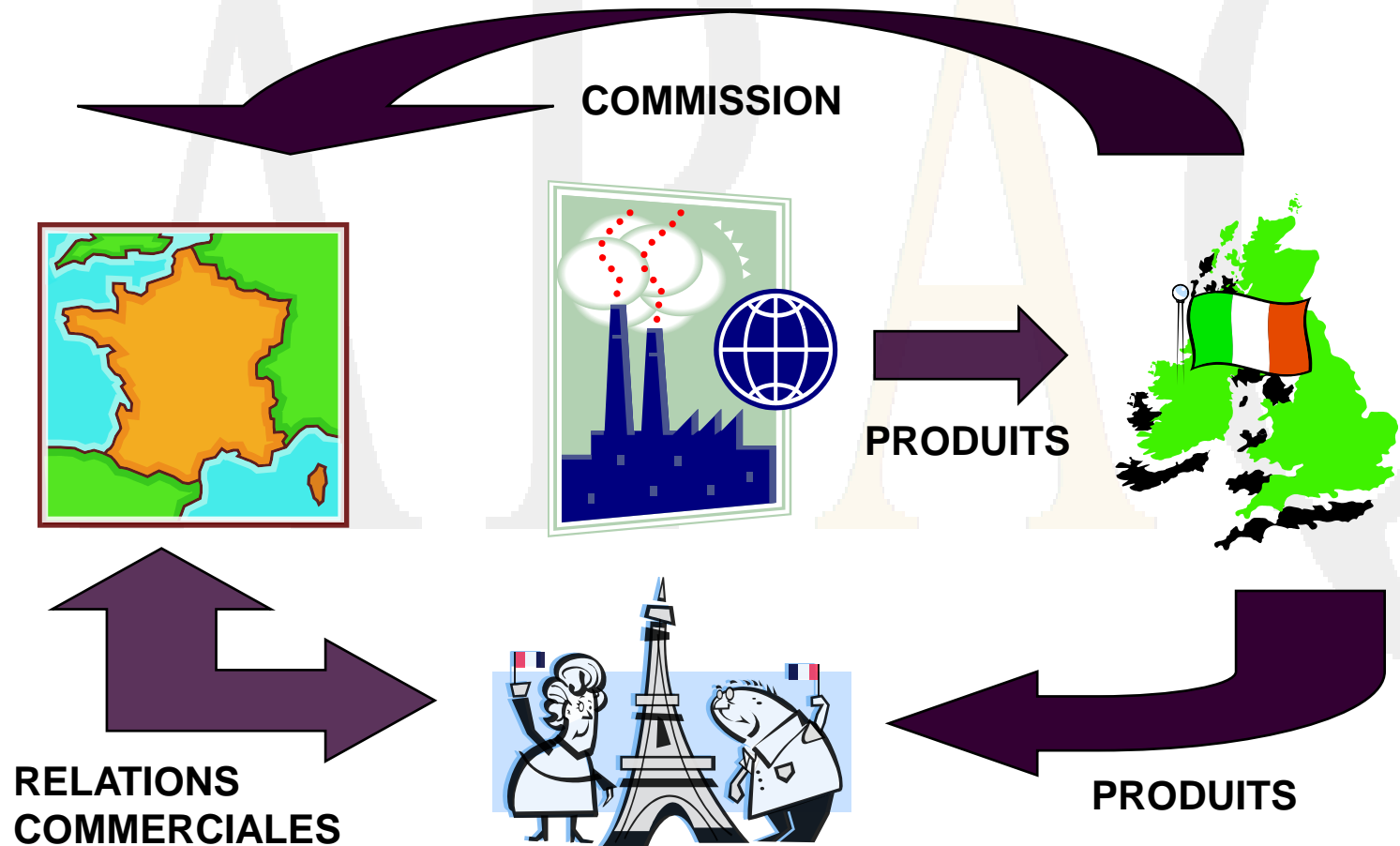
Définition

- Les prix de transfert sont un moyen qui permet d'optimiser au sein d'un même groupe la pondération de la masse fiscale mondiale via le transfert territorial de revenus d'un pays à un autre en considérant le taux effectif de chacun d'eux.

Enjeux

- Depuis une dizaine d'années, les prix de transfert sont devenus un enjeu majeur. Les assiettes de redressements sur ces problématiques sont passées de 200 000 € en 1996 à 1,1 Milliards en 2004.
- Le commerce mondial intra-groupe représente plus de 60% du commerce international.

Schéma des prix de transferts dans un cycle de vente



II – La nature des transactions applicables

- Opérations liées à l'activité.
 - Vente de biens et services & refacturations de frais
 - Les paiements des opérations liées à l'activité.
- Opérations liées aux éléments incorporelles.
 - Marques, Brevets, goodwill des filiales et tous éléments incorporels.
- Les opérations de financements.
 - Intérêts sur financements
 - Apports de sociétés mères en capital
 - Dividendes et prêts octroyés aux filiales.

II- Les différentes méthodes d'évaluations applicables

- *Les méthodes traditionnelles fondées sur les transactions.*

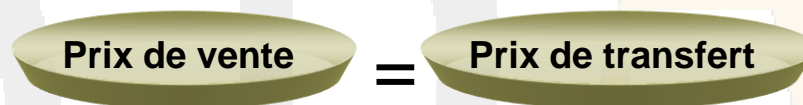
- Le prix comparable (Comparable Uncontrolled Price-CUP).
- Le prix de revente majoré (Cost Plus Method-CPM).
- Le prix de vente minoré (Resale Price Method-RPM)

- *Méthodes évolutives fondées sur les bénéfices.*

- Méthode du partage du bénéfice (Profit split method-PSM)
- Méthode transactionnelle de la marge nette (transactional net margin method-TNMM)

Le prix comparable (Comparable Uncontrolled Price-CUP).

- Cette méthode permet de comparer le prix d'un bien ou d'un service transféré au sein d'un groupe dans le cadre d'une transaction comparable sur un marché comparable.



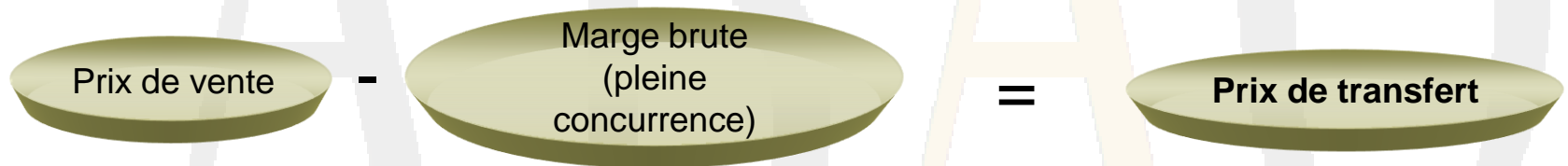
Exemple :

Une société américaine vend un produit X directement à sa filiale Française pour qu'elle le distribue sur le marché allemand.

| | | |
|--|---------|---------------|
| <i>Prix moyen par unité sur le marché Français</i> | | 600 \$ |
| <i>Ajustement par unité pour frais de livraisons</i> | (30 \$) | |
| <i>Ajustement des droits de douane</i> | (20 \$) | |
| <i>Montant total des ajustements</i> | | (50\$) |
| <i>Prix de transfert selon la méthode CUP</i> | | 550 \$ |

Le prix de vente minoré (Resale Price Method-**RPM**)

Cette méthode permet de comparer la marge brute (marge sur prix de revente) pratiqué sur un produit comparable vendu sur un marché comparable. Lorsque le marché n'est pas comparable des ajustements sont nécessaires en termes de fonctions et de risques assumés.

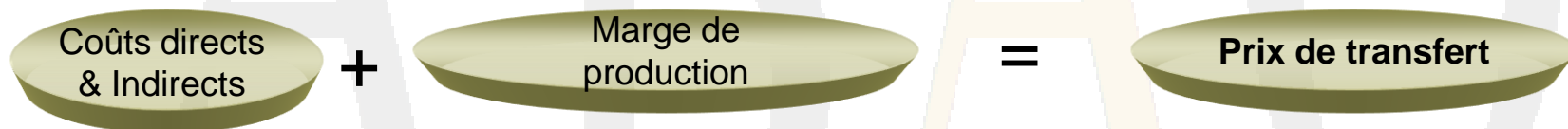


Une société américaine vend un produit X directement à sa filiale Française pour qu'elle le distribue sur le marché allemand. La société assume les risques de garantie ainsi que les frais de promotions.

| | | |
|--|---------|-----------------|
| <i>Ventes nettes d'ordinateurs de A à des clients externes.</i> | | 4 000 \$ |
| <i>Taux de commission de pleine concurrence</i> | | -15% |
| <i>Commission de pleine concurrence</i> | | (600 \$) |
| <i>Ajustement sur frais promotion</i> | (10 \$) | |
| <i>Ajustement sur frais de garantie</i> | (30 \$) | |
| <i>Total ajustements</i> | | (40\$) |
| <i>Commission ajustée</i> | | (640 \$) |
| <i>Ventes nettes d'ordinateurs de A à des clients externes.</i> | | 4 000 \$ |
| <i>Commission ajustée</i> | | (640 \$) |
| <i>Prix de revente minoré (Resale Price Method - RPM)</i> | | 3 360 \$ |

Le prix de revient majoré (Cost Plus Method-CPM).

Cette méthode permet d'obtenir le prix de pleine concurrence en ajoutant au coût de production un taux de marge brute. Cette méthode s'applique avec la même logique que celle du prix de revente minoré (RPM) mais la différence est qu'elle est fondée sur le coût de production au lieu de la marge brute.



Une société américaine vend un produit X directement à sa filiale Française pour qu'elle le distribue sur le marché européen.

| | |
|-------------------------------------|------------------------|
| Coûts directs | 1 000 \$ |
| Coûts indirects (1 000 \$ X 50 %) | 500 \$ |
| Total des coûts (Prix de revient) | 1 500 \$ |
| Majoration de 10 % | 150 \$ |
| <i>Prix de transfert CPM</i> | <i>1 650 \$</i> |

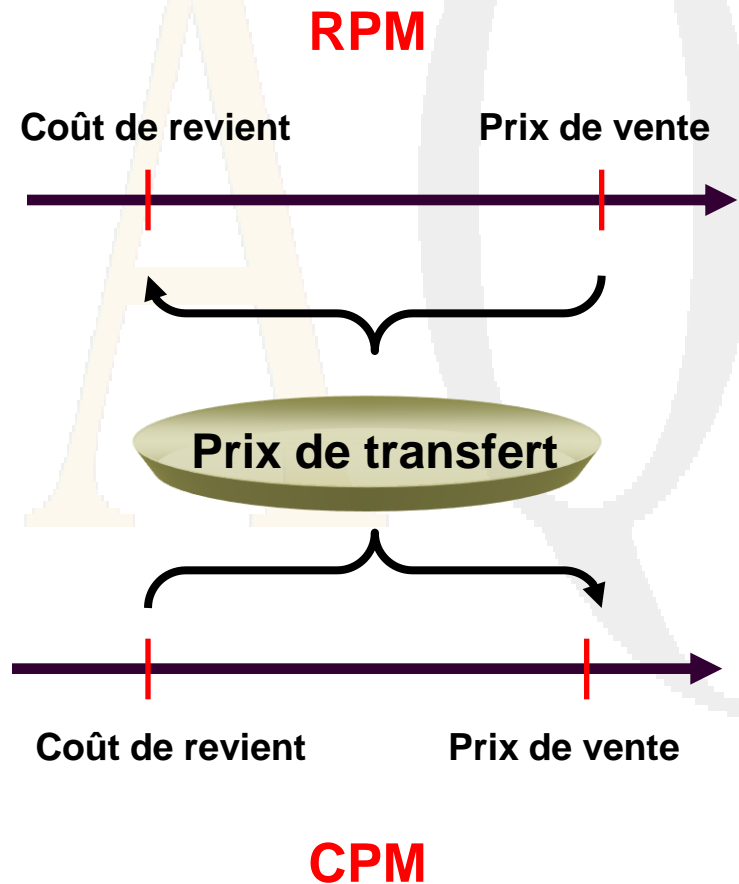
RPM versus CPM

- Le prix de vente minoré (Resale Price Method-**RPM**)

Vs

- Le prix de revient majoré (Cost Plus Method-**CPM**).

Le RPM part du prix de vente pour arriver sur le coût de revient, à l'inverse du CPM qui part du coût de revient pour arriver à La marge de distribution



Méthodes évolutives fondées sur les bénéfices.

Méthode transactionnelle de la marge nette (transactional net margin method-TNMM)

Cette méthode permet de déterminer les coûts d'exploitations des entreprises indépendantes sur un marché donné afin d'appliquer le même ratio.

Exemple : RE/CA, RE/actif exploitation ou Marge brute/Charges d'exploitation.

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Coût des marchandises vendues | 1 000 \$ |
| Frais d'exploitation | 300 \$ |
| Total des coûts | 1 300 \$ |
| Plus – Majoration (10% X 1300) | 130 \$ |
| Prix de transfert - TNMM | 1 430 \$ |

■ Méthode du partage du bénéfice (Profit split method-PSM) :

Il s'agit de toutes les méthodes qui permettent de comparer des indicateurs globaux ressortant d'entreprises concurrentes commercialisant des produits similaires sur les mêmes marchés.

III- Les caractéristiques des entreprises appliquant une politique de prix de transfert

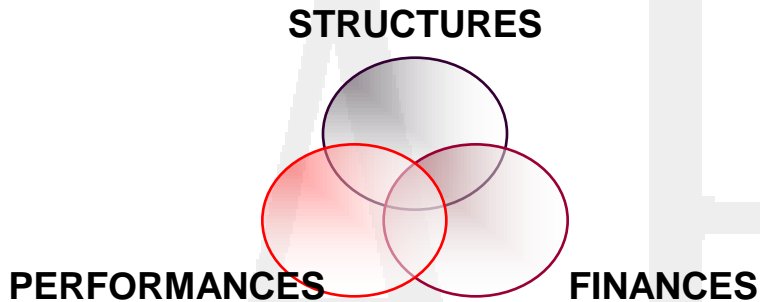
- Optimisation fiscale limitée à certaines contraintes.
 - Les règles imposées par l'OCDE.
 - Les principes imposés par les administrations fiscales
 - Le formalisme édictés par les autorités fiscales.
- La gestion centralisée sur la maison-mère.
 - Opposition optimisation fiscale / efficacité opérationnelle.
 - Autres facteurs : traçabilité des flux, coûts cachés etc

III- Les caractéristiques des entreprises appliquant une politique de prix de transfert

- Des managers dans des organisations matricielles.
 - Les manques de synergies et de coordinations entre départements.
 - Des managers avec moins de pouvoirs opérationnels.
 - Des crises de confiance au sein des différentes filiales liés à un système de gestion pervers (la force commerciale est intéressée sur le CA et non sur le résultat).

- Les systèmes d'informations accélèrent le mouvement.
 - Un contrôle accru mal perçu.
 - L'augmentation des tâches administratives.

III – Conséquences



STRUCTURELLES

- Organisation matricielle
- Centralisation
- Démotivation – crise de confiance
- Information partielle ou disparate.

PERFORMANCES

- Difficultés commerciales
- Difficultés juridiques
- Procédures longues
- Systèmes d'informations lourds.

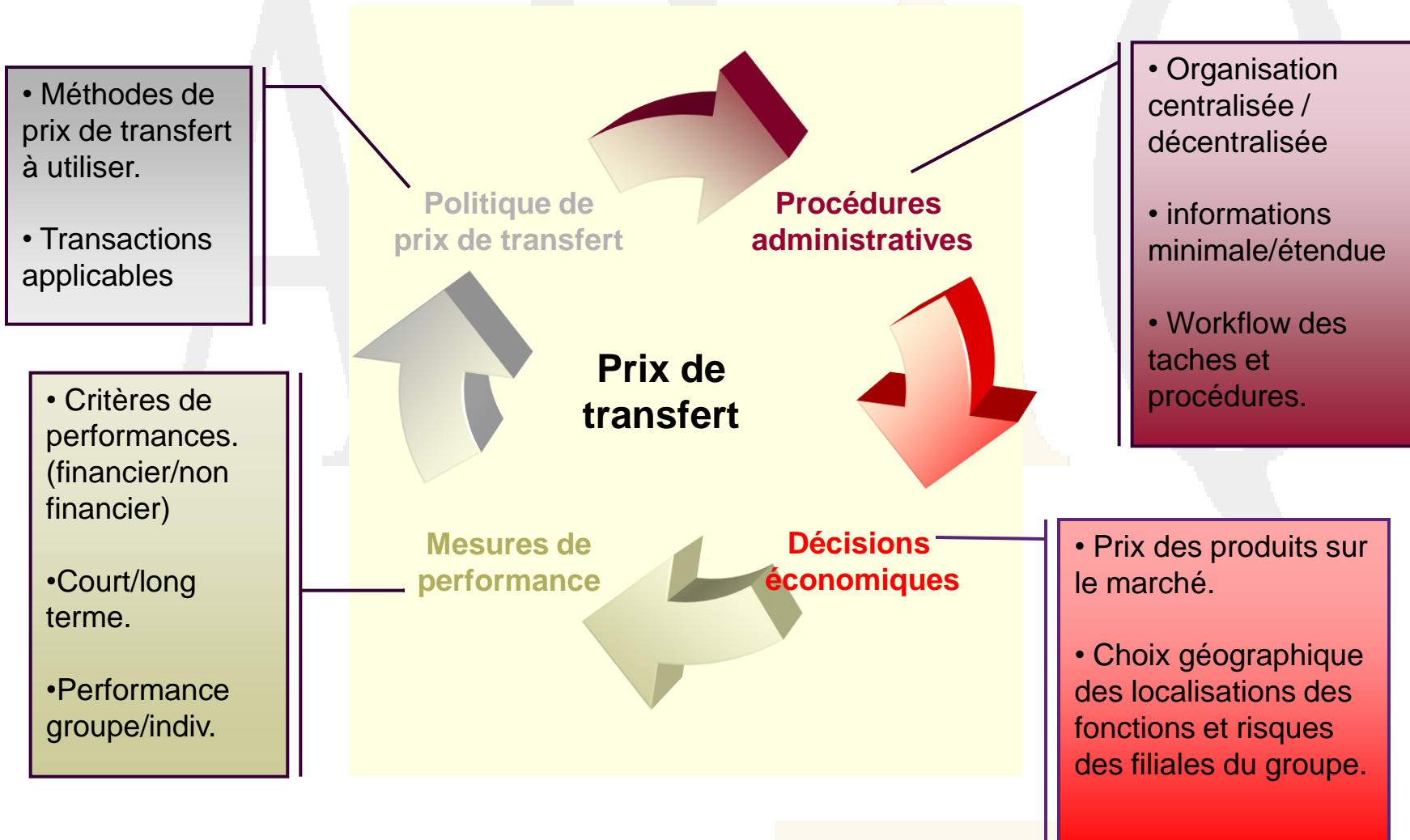
FINANCES

- Coûts cachés
- Effets pervers (ex: cost plus)
- Risque fiscal
- Perte de traçabilités des flux
- Information éclatée.

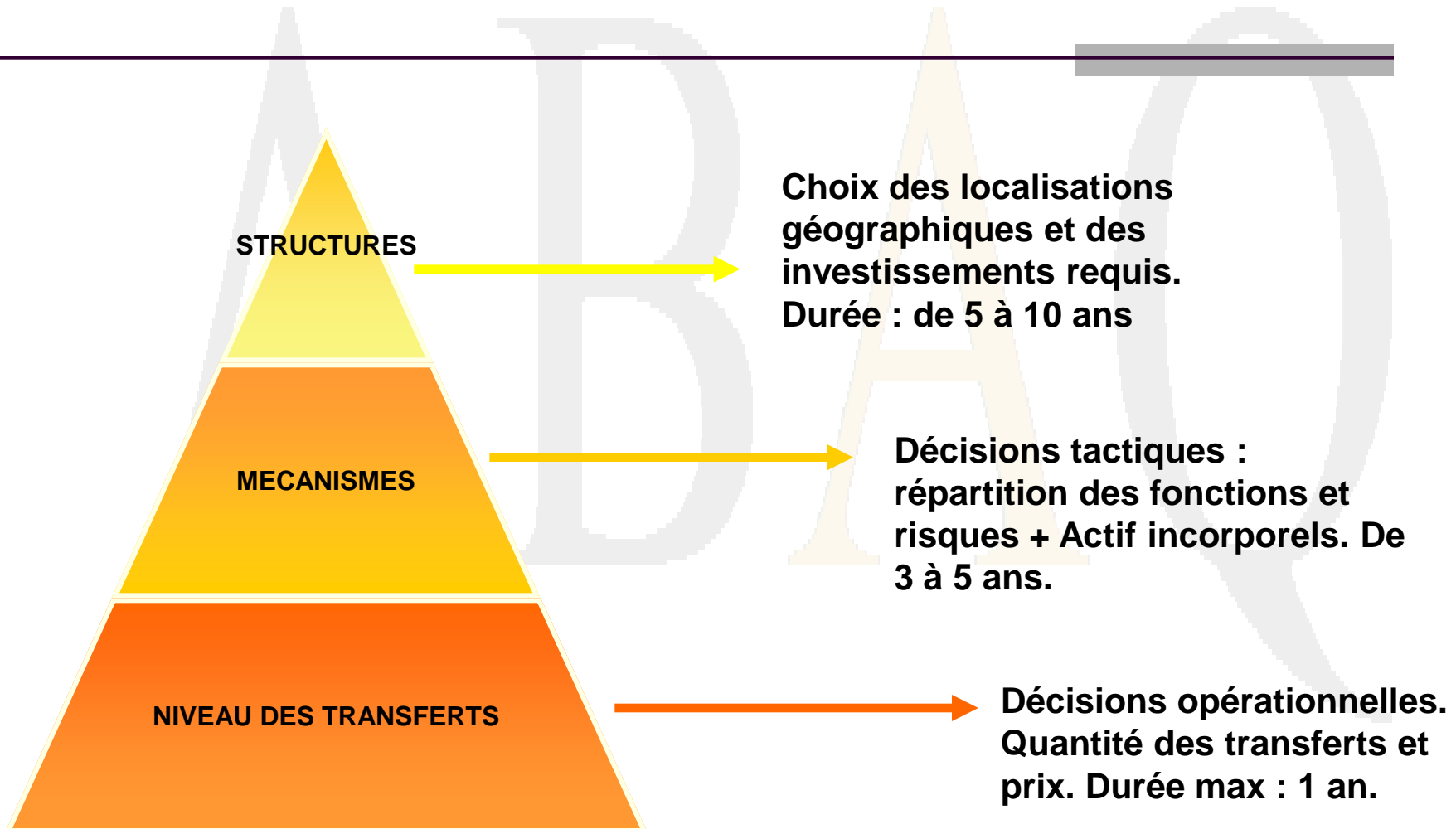
IV- Les points clés du succès de la mise en place d'une politique de prix de transfert

- Eliminer les risques fiscaux.
 - Eviter les doubles impositions.
 - Effectuer une étude de benchmarking nationale.
 - Trouver une juste répartition de l'impôt (étude groupe) après avoir effectué une étude des fonctions par filiales au sein du groupe.
 - Implication de l'administration fiscale de manière proactive à travers une procédure d'APP.

Recommandations : L'analyse stratégique



Recommandations : l'analyse stratégique



IV- Les points clés du succès de la mise en place d'une politique de prix de transfert

- La traçabilité des flux par l'organisation et la communication.
 - La communication de tous les flux entre les différents départements financiers du groupe (revenues par territoires et par produits, modalités de calculs et comptabilisations).
 - Une communication étroite entre CSP (ou share services) et force commerciale.
 - Un contrôle interne régulier, rigoureux et fiable.
 - Décentraliser au niveau local certains leviers.

IV- Les points clés du succès de la mise en place d'une politique de prix de transfert

- La sensibilité du management.
 - Les procédures internes de vente doivent être simples.
 - Les systèmes d'informations et workflow ne doivent pas être trop lourds.
 - Les revenus doivent être transparents pour les équipes commerciales.
 - Sensibiliser le management aux dépenses de l'entreprise plutôt que de les désolidariser.

V- Conclusion



Toutes les conséquences détectées ainsi que les recommandations suggérées sont finalement très liées à des problématiques d'ordre organisationnelles et structurelles.

L'analyse des prix de transfert doit être faite au préalable de sa mise en place et en prenant en considération toutes les matières composant cette discipline dans son ensemble.