

## Louvain School of Management

# « Adapter ses méthodes de détermination de prix de transfert pour éroder sa base fiscale : le cas Starbucks »

Mémoire projet/recherche réalisé par  
**Victor Quévy**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master en ingénieur de gestion**

Promoteur(s)  
**Marcel Gérard**

Année académique 2016-2017



## **Avant-propos**

Ce travail a été supervisé et encadré par Marcel Gérard que je tiens à remercier chaleureusement pour ses conseils prodigués, son soutien et sa volonté de m'accompagner au mieux dans cette dernière étape de ma vie d'étudiant.

Ce mémoire a demandé des multiples recherches, un recul critique aiguisé et des compétences diverses et variées que j'ai pu acquérir lors mon cursus académique qu'il vient clôturer.

J'ai pu compter sur le soutien de mes amis, de ma famille et de mes camarades d'auditoire, avec qui nous nous sommes serrés les coudes tout au long de cette période. Je tiens donc à tous les remercier avec une attention particulière pour Jérôme Heymans pour ses bons conseils et sa générosité.

## Table des matières

Introduction .....	1
Partie I : Revue de littérature .....	3
1 Mise en contexte .....	3
1.1 Contexte général .....	3
1.2 Contexte sur le BEPS .....	5
2 Les actions BEPS sur le prix de transfert .....	9
2.1 Le principe de plein concurrence .....	10
2.2 La mesure numéro 8 : les actifs incorporels .....	11
2.3 La mesure numéro 9 : les risques .....	13
2.4 La mesure numéro 10 : les transactions à haut risque .....	14
2.5 Les services intragroupes à faible valeur ajoutée .....	14
3 Les actions BEPS sur la documentation des prix de transfert .....	17
3.1 Les causes de la mesure .....	17
3.2 Les 3 objectifs de la mesure .....	17
3.2.1 L'évaluation par le contribuable de la conformité de sa situation au principe de pleine concurrence .....	17
3.2.2 Evaluation des risques liés au prix de transfert .....	18
3.2.3 Vérification des prix de transfert .....	18
3.2.4 Conclusion .....	19
3.3 L'approche à trois niveaux de la documentation de prix de transfert .....	19
3.3.1 Le fichier principal .....	19
3.3.2 Le Fichier Local .....	20
3.3.3 La déclaration pays par pays .....	21
4 Les méthodes de calcul de prix de transfert et leurs usages abusifs .....	23
4.1 Comment est régulé le prix de transfert actuellement ? .....	23
4.1.1 Méthodes dites traditionnelles (« Traditional transaction methods ») .....	24
4.1.2 Méthodes basées sur le profit lié à la transaction (« Transactional profit methods ») .....	29
4.2 Sélection de la méthode .....	36

4.3	Rechercher et sélectionner des entreprises comparables.....	38
4.3.1	Intro.....	38
4.3.2	La recherche et la sélection des entreprises comparables.....	39
4.3.3	L'exploitation des résultats obtenus pour les entreprises de l'échantillon.....	40
4.4	Les usages abusifs.....	41
4.4.1	Les prêts intra groupe.....	41
4.4.2	Les royalties.....	42
4.4.3	Mécanisme de commission.....	42
4.4.4	Mécanisme des services rendus.....	42
4.4.5	Prix de ventes préférentiels.....	43
Partie II : Etude de cas Starbucks.....		45
5	Mise en contexte de l'accord entre Starbucks et les Pays-Bas.....	45
5.1	Description de Starbucks.....	45
5.2	Description de l'accord passé avec les Pays-Bas.....	45
5.2.1	Les acteurs de l'accord et leur structure.....	46
5.2.2	Les termes de l'accord.....	50
5.3	Les méthodes utilisées.....	52
5.3.1	Propriété intellectuelle.....	52
5.3.2	Prix intra groupe.....	53
6	Analyse de l'accord.....	57
6.1	La détermination du prix de la redevance n'est pas conforme à l'ALP.....	58
6.1.1	Illustration.....	58
6.1.2	Comparaison avec les contrats des concurrents.....	60
6.1.3	SMBV ne bénéficie pas de la valeur de la propriété intellectuelle pour la torréfaction	61
6.1.4	La redevance ne représente pas une rémunération pour le transfert des risques d'entreprise.....	63
6.1.5	Conclusion.....	64
6.2	La détermination de la majoration du prix n'est pas conforme à l'ALP.....	64
6.2.1	Mauvaise évaluation de l'impact de « C.A.F.E. Practices ».....	65
6.3	Analyse erronée de la fonction moins complexe.....	67
6.4	La méthode TNM n'est pas correctement appliquée.....	69

6.4.1	Les fonctions de SMBV sont mal évaluées .....	69
6.4.2	Les charges d'exploitations utilisées à tort .....	69
6.4.3	La correcte rémunération .....	70
7	Recul critique.....	73
7.1	Comparaison des deux procédés d'érosion fiscale .....	73
7.2	Le flou qui entoure les mesures « BEPS » .....	75
7.3	Rôle des Pays-Bas .....	76
7.4	Le Problème de la double imposition entre Les Pays-Bas et le Royaume-Unis et le principe des USA. ....	76
7.5	Des travaux faits en ce sens .....	77
7.6	Arguments pouvant eux-mêmes être taxés de « flous » .....	78
7.7	Le manque de volatilité du secteur .....	79
	Conclusion .....	81
	Bibliographie .....	83

## Introduction

A l'heure d'aujourd'hui, après tous les scandales de ces dernières années (Starbucks, Google, Fiat, Lux leaks etc), la confiance du citoyen dans la justice fiscale et dans les multinationales est écornée. En effet, il est apparu que les multinationales pratiquaient l'évasion fiscale, en évitant de payer leurs impôts de façon illégale (via des paradis fiscaux, des sociétés offshore ou autres procédés) d'une part et l'érosion fiscale d'autre part, en arrivant à ne presque pas payer d'impôts, et ceci légalement. Le tout pendant que le citoyen paye ses impôts à l'Etat pour faire fonctionner celui-ci et contribue, parfois avec ses faibles moyens, à la pérennité des institutions étatiques.

Il m'est donc venu à l'idée de faire mon mémoire sur ce sujet pour comprendre comment les entreprises pouvaient légalement payer très peu d'impôts et à l'aide de quelles méthodes. Et aussi pour comprendre le rôle des Etats dans ces procédés et de voir quelles règles avaient été mises en place pour contrer ces problèmes et si elles ont été prises de manière efficace.

J'ai donc décidé d'analyser les règles de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique associée avec le G20 pour comprendre quelles étaient les préceptes déjà établis pour mettre en contexte le sujet. Je me suis principalement concentré sur les prix de transfert et surtout sur leurs méthodes pour voir comment celles-ci peuvent être adaptées pour payer moins d'impôts.

Je devais donc choisir une entreprise à analyser et j'ai trouvé intéressant de sortir des entreprises du GAFAM et de l'économie numérique pour prendre une société de produit (Starbucks), espérant que l'analyse en serait différente des multiples recherches qui ont été faites sur Google, Amazon ou autre Apple. Il en est sorti qu'effectivement, Starbucks ne joue pas seulement sur la valorisation des redevances taxées, mais aussi sur le prix des matières premières. Ce qui rend donc

l'analyse intéressante de par son originalité et de par la comparaison faite entre les différentes manières d'éroder sa base fiscale via les méthodes de valorisation de prix de transfert.

De plus, voulant intégrer dans mon analyse le rôle des Etats, j'ai analysé l'accord APA passé entre Starbucks et l'Etat néerlandais pour comprendre quel a été le rôle de ce dernier et dans quelles mesures il a eu un impact sur les méthodes de valorisation de prix de transfert choisies par Starbucks.

Ce mémoire s'articulera donc en deux parties. La première, théorique, analysera les prix de transfert via les différents rapports fournis par l'OCDE en se concentrant sur les actions de son plan de lutte contre les pratiques d'érosion fiscales (BEPS) qui concernent les prix de transfert et notamment la partie peu connue sur les services de biens à faible valeur ajoutée, que Starbucks utilise un tout petit peu. S'en suivra une analyse des méthodes de valorisation des prix de transfert pour pouvoir les utiliser dans la partie pratique et aussi leurs usages abusifs pour voir dans quelle mesure les multinationales peuvent s'en servir à des fins d'optimisation fiscale.

La deuxième partie, plus pratique quant à elle, sera l'étude de cas de l'*Advance pricing agreement* (APA) entre Starbucks et l'Etat néerlandais. Il y aura d'abord la mise en contexte de l'accord et des parties prenantes, se basant principalement sur le rapport de la Commission Européenne et sur une analyse de l'APA par Kleinbard. Il y aura donc une analyse de l'accord qui mettra en lumière pourquoi les méthodes de valorisation des prix de transfert ont été manipulées et quelles ont été les conséquences. Ensuite, un approche personnelle sera développée avec un recul critique sur l'accord et sur les méthodes de Starbucks en général, essayant de mesurer les propos précédents, poser des questions et de donner aux lecteurs des pistes de solution et de réflexion.

## Partie I : Revue de littérature

### 1 Mise en contexte

#### 1.1 Contexte général

« Le 30 août dernier, la Commissaire européenne à la Concurrence, Margrethe Vestager, annonce que la société Apple reçoit depuis 1991 ce qu'elle considère comme une aide d'État illégale du gouvernement irlandais et tombe sous le coup d'un redressement fiscal de 13 milliards d'euros » (Chavagneux, 2016). Cet exemple parmi tant d'autres (FIAT, Starbucks, Google) illustre le contexte actuel en matière de fiscalité internationale. Il met aussi en avant un principe : les pratiques d'optimisation fiscale jugées trop extrêmes sont illégales d'un point de vue des traités européens et doivent être condamnés. Les multinationales les jugent légales, tout en ne discutant pas du caractère moral des opérations.

Il existe des accords dit de *ruling* qui sont passés entre le pays à faible taux d'imposition et l'entreprise, qui permettent dans certains cas de « contourner la souveraineté fiscale des pays où elles réalisent des bénéfices » (Chavagneux, 2016). Ces accords peuvent combiner deux principes.

Le premier permet de transférer de façon artificielle des revenus imposables vers des pays à plus faibles taux (dans ce cas-ci, l'Irlande). Apple a ici, par exemple, fait payer à ses filiales basées dans les différents pays européens des droits de propriétés intellectuelles à la filiale basée en Irlande, celle-ci accaparant les bénéfices au détriments des autres entités de la firme. Les bénéfices seront donc en grande partie, et de façon artificielle, situés en Irlande, et les impôts seront donc prélevés majoritairement par l'Etat irlandais, avec un prélèvement fiscal très faible.

Deuxièmement, les bénéfices n'étaient pas imputés dans la filiale située en Irlande. En effet « selon la méthode convenue, la plupart des bénéfices étaient affectés en interne à un « siège » d'Apple Sales international situé en dehors de l'Irlande. Ce « siège » n'était situé dans aucun pays, n'employait aucun salarié et ne possédait pas de locaux. (...) la Commission a conclu que les *rulings* fiscaux émis par l'Irlande avalisaient une affectation artificielle des bénéfices » (UE, 2016). Tout ceci en conformité avec l'accord passé avec l'Etat irlandais dans le cadre du *ruling*.

La conclusion de la Commission fût donc que les *rulings* permettaient une rétribution des revenus imposables « artificielle » et fût considérée comme « une aide d'Etat déguisée à une entreprise particulière » (Chavagneux, 2016) qui est interdite au nom du principe d'une concurrence libre et non faussée. Les accords de *ruling* sont donc légaux mais lorsqu'ils combinent les deux principes développés plus haut, le procédé est rendu illégal aux yeux de l'Union Européenne. Le cas pratique analysera un autre cas d'entente entre un pays (les Pays-Bas) et une entreprise (Starbucks) qui a été jugé illégal par la Commission.

La commission européenne a donc demandé à Apple de payer rétroactivement ses impôts dûs, ce qu'a contesté Apple et le lobby Business-round table, qui regroupe les plus grandes multinationales du globe. Ils ont ensuite demandé de supprimer les règles régulant les *rulings*, au nom de la transparence fiscale des entreprises basées aux Etats-Unis. L'affaire sera jugée à la Cour de justice de l'Union Européenne.

C'est donc dans ce contexte fiscal trouble - pour ne pas dire opaque – que les entreprises et différentes institutions étatiques interagissent et tentent de faire prévaloir leurs droits que l'OCDE a mis en place son plan de « Base Erosion and Profit Shifting » dit « BEPS ». Le prochain point servira donc de mise en contexte de ce plan, en se concentrant sur les règles applicables aux prix de transfert car se seront ceux-ci qui seront importants dans le cas pratique.

## 1.2 Contexte sur le BEPS

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) est un organisme international qui observe les échanges commerciaux entre pays et émet des recommandations. Sa mission principale est de « promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde » (OCDE, 2013).

Pour se faire, elle organise des forums pour que les différents gouvernements puissent travailler ensemble et partager leurs vécus respectifs. Elle publie régulièrement, sous forme de rapports, des recommandations sur la réglementation des échanges commerciaux, mais aussi sur les politiques économiques (fiscalité, investissements...), et la gouvernance (lutte contre la corruption, développement durable,...).

Les personnes qui y travaillent examinent directement la vie du peuple, allant des questions fiscales jusqu'à la sécurité sociale en passant par l'agriculture, la sécurité des produits chimiques ou le temps libre dont les gens disposent. Ils font aussi des analyses sur les systèmes éducatifs et leur impact sur la formation des jeunes au monde moderne ou encore sur « la façon dont les systèmes de retraites protègent les citoyens les plus âgés » (OCDE, 2013).

Cette organisation a décidé depuis plusieurs années de s'occuper du problème de l'évasion fiscale. En effet, en 1977 l'OCDE a mis en lumière ce problème et a averti la communauté internationale des conséquences que cela pourrait engendrer. Cependant, ces mises en gardes ne furent pas entendues avant la crise financière dite des *Subprimes* de 2008 qui fut le déclencheur d'une prise de conscience de la part des Etats.

Le plan d'action « BEPS » illustre à lui seul la nouvelle priorité accordée par les Etats à la nouvellement nommée « érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices » (OCDE,

2013). S'en est suivi, en 2012, d'un soutien de la part du G20, qui a apporté de la légitimité aux travaux de l'OCDE. Les travaux sont aussi susceptibles d'être lus et commentés par la sphère publique. Ce qui permet une éventuelle modification des rapports entre leur publication et leur adoption (OCDE, 2015).

Ce plan d'action comprend 15 mesures qui doivent réglementer et définir une nouvelle façon de concevoir la fiscalité internationale. Le but étant d'empêcher les multinationales de profiter des différences en matière de réglementation fiscale entre les pays pour régler aux Etats un impôt moins important que celui qui devrait être réglé dans le pays où s'exercent les activités générant le profit réalisé par la dite entreprise.

Ces mesures ont déjà eu un impact car des certaines entreprises ont décidé d'adapter leur comportement en matière de fiscalité. Et elles vont pouvoir apporter du changement positif fragmenté en 3 axes : amélioration d'un point de vue de la cohérence, de la substance et de la transparence.

Premièrement, suite aux montages possibles qui ont pour but d'optimiser le système fiscal de l'entreprise, l'OCDE a décidé d'adopter des règles pour permettre une cohérence en matière fiscale et permettre de limiter l'érosion de la base d'imposition et de combattre les mécanismes fiscaux néfastes.

Deuxièmement, le plan « BEPS » souhaite de la transparence et a pour objectif de supprimer les règles qui permettent aux entreprises de payer leurs impôts dans un pays à faible taux *à contrario* de celui où elles exercent la majorité de leurs activités économiques.

Troisièmement, plusieurs mesures ont été rédigées pour donner plus de moyens et de visibilité aux autorités fiscales afin de prévenir des irrégularités avant qu'elles soient encourues,

procéder à des contrôles et à obliger aux multinationales de coopérer en matière de transmission d'information.

Les enjeux sont énormes d'un point de vue économique, mais aussi d'un point de vue moral et au niveau de la confiance que les citoyens accordent à l'Etat et au système de prélèvement d'impôt. En effet, les pertes encourues suite à l'érosion fiscale sont évaluées à un chiffre situé entre 100 et 240 milliards de dollar américain par an. Ce qui correspond à un minimum de 4% et à un maximum de 10% des recettes perçues par les Etats suite à l'impôt des sociétés situées sur leur sol (OCDE, 2013).

Ce manque à gagner impacte indirectement les citoyens qui doivent dès lors compenser ces pertes en étant plus lourdement taxés. Et il impute directement les entreprises nationales car elles ne peuvent pas pratiquer l'évasion fiscale internationale et sont donc en concurrence déloyale avec les entreprises multinationales.

Ce plan sera pertinent dans notre analyse, car dans le cas pratique, la commission se servira des règles issues de celui-ci pour analyser les opérations intra-groupe de Starbucks. Il est donc pertinent et important de bien définir et mettre en contexte ces règles pour pouvoir les analyser plus loin dans le cas pratique pour juger si les opérations sont conformes à celles-ci.



## 2 Les actions BEPS sur le prix de transfert

Nous analyserons ici plus en détail les mesures 8, 9 et 10 du plan « BEPS », celles-ci étant en relation avec le premier axe qui vise à améliorer la cohérence et la politique de prix de transfert. Ces trois actions ont pour but d'aligner le prix de transfert sur la création de valeur.

« Notamment de par la mondialisation et l'émergence des sociétés multinationales, les prix de transfert sont devenus aujourd'hui l'un des enjeux les plus importants de la fiscalité internationale » (Van den Branden, 2011). En effet, suite à cette mondialisation, de plus en plus d'opérations intragroupes ont vu le jour et des règles ont dû être agencées dans le but de fixer le cadre des transactions au sein du groupe international pour la répartition des bénéfices de l'entreprise ayant une présence dans plusieurs Etats.

Ce cadre fixant les règles des transactions intragroupes, mis en place par les entreprises elles-mêmes, est néanmoins critiqué par l'OCDE. En effet, ce cadre permet un arrangement fiscal de sorte que la situation ne sera plus représentatif de la vraie activité économique du groupe. Cela sera le cas notamment via une mauvaise allocation des bénéfices qui ne sera pas conforme à la réalité économique. L'OCDE a donc élaboré son plan « BEPS » pour fixer un nouveau cadre qui sera plus représentatif de la réalité économique.

Ces prix de transfert se rapportent donc à des opérations entre plusieurs entités d'un même conglomérat international situées dans des Etats différents. Un risque sera toujours présent pour ces transactions (flux de biens, d'actifs, financiers) entre entités du dit conglomérat qu'elles soient jugées non conformes à la réalité économique et qu'elles soient donc refusées.

Si l'autorité fiscale refuse la politique de transfert d'une entreprise, cela peut entraîner une double imposition : alors que des bénéfices ont déjà été imposés dans un premier pays, ceux-ci

peuvent être adaptés et revus à la hausse dans un deuxième pays. Dans ces cas particuliers il est très difficile de résoudre le problème, malgré les recours dont disposent les entreprises. De plus, un éventuel ajustement d'un prix de transfert doit être la suite d'un audit fiscal poussé, ce qui nécessite de lourds moyens (humains et financiers) et beaucoup de temps. Un ajustement effectivement décidé peut aussi entraîner un impact négatif en matière de liquidité, réputation, confiance etc. (Van den Branden, 2011).

## 2.1 Le principe de pleine concurrence

« Le principe de pleine concurrence est utilisé par les pays comme fondement des règles de prix de transfert » (OCDE, 2015, p.31). Celui-ci, aussi appelé *arm's-length principle* (ALP), implique que les filiales pratiquent un prix qui serait le même si elles étaient indépendantes et fonctionnaient dans un cadre de concurrence pleine et normale. Si cela ne devait pas être le cas, des ajustements devraient être apportés aux bénéficiaires pour des raisons purement fiscales. Malgré cette possibilité d'ajustement qui irait dans le sens d'une stratégie fiscale plus en phase avec la réalité économique, les Etats installent une politique de prélèvement d'impôt qui se dissocie du principe de pleine concurrence. En effet, ceux qui seraient perdants d'un point de vue des bénéfices engrangés par le prélèvement de l'impôt ne veulent pas voir leurs recettes fiscales diminuer et n'appliquent donc pas ce principe.

Le principe de pleine concurrence a été jugé efficace et permet un équilibre tout en ne pratiquant pas la double imposition mais est aussi susceptible d'être sujet à manipulation et donc de ne pas être le reflet de la réalité économique. L'OCDE a donc décidé d'apporter de la clarté et de renforcer le principe de pleine concurrence pour éviter des telles manipulations.

Ces trois mesures ont été mises en place car l'OCDE veut réglementer les prix de transfert et en particulier pour les actifs difficiles à évaluer car c'est pour ceux-ci que la règle de pleine

concurrence est la plus manipulée et qui permet donc aux multinationales de pratiquer l'optimisation fiscale. La mesure 8 vise donc les actifs incorporels, la mesure 9 les capitaux à risque et la mesure 10 les autres transactions à risque.

## 2.2 La mesure numéro 8 : les actifs incorporels

Tout d'abord, la mesure numéro 8 concentre ses efforts sur les actifs incorporels et leurs prix de transferts. L'OCDE nous dit que « le terme « incorporel » désigne quelque chose qui n'est ni un actif corporel ni un actif financier, qui peut être possédée ou contrôlée aux fins d'utilisation dans le cadre d'activités commerciales, et dont l'utilisation ou le transfert serait rémunéré s'il avait lieu dans le cadre d'une transaction entre parties indépendantes dans des circonstances comparables» (OCDE, 2015). Il convient donc ici de ne pas se fier à des définitions juridiques ou comptables mais sur la détermination d'une opération faite dans ce cadre d'indépendance.

De part leur nature difficilement quantifiable, ceux-ci peuvent entraîner une érosion de la base imposable par une mauvaise allocation des revenus qu'ils génèrent, comme dans le cas Starbucks analysé plus loin dans ce travail. L'OCDE a donc décrété qu'il était une priorité de les réglementer. Attardons nous donc un peu plus longuement sur cette mesure pour voir comment les entreprises peuvent se servir des actifs intangibles pour éroder leur base fiscale.

Il est donc important de correctement identifier et définir la catégorie « incorporelle » d'un actif. Car si le cadre fixé par la définition est trop étroit, les autorités pourront utiliser certains actifs intangibles à des fins d'optimisation en justifiant ces opérations par le flou autour de la définition et en prétextant que l'interprétation de celle-ci laisse à penser que ces actifs ne sont pas intangibles. Et le transfert de ces actifs n'entraînera pas une rémunération distincte même si cela aurait été le cas dans le cas d'une concurrence entre entreprises indépendantes. L'inverse est vrai aussi dans le cadre d'une définition trop large, ou certains actifs tangibles seront utilisés comme actifs

intangibles dans le but de générer une rémunération qui n'existerait pas entre entités indépendantes. Quelques exemples de manipulation d'actifs incorporels pour pratiquer l'optimisation fiscale.

Premièrement, certaines entreprises transfèrent des actifs incorporels vers des entités juridiques qui ne jouent aucun rôle dans le développement, la maintenance ou encore l'exploitation de ces actifs incorporels dans le seul but de générer des profits dans ces entités soumises à un impôt des sociétés plus faible.

Deuxièmement, d'autres entreprises ignorent purement et simplement les règles en matière de prix de transfert, prétendant qu'elles ont des actifs incorporels peu ou pas existants en dépit du fait qu'après une analyse de l'entreprise, il est évident qu'ils sont bel et bien présents. Leur politique en matière de prix de transfert est donc incorrecte et permet une érosion de la base fiscale et un impôt payé sur le bénéfice moindre. (Deloris R. Wright, Harry A. Keates, Justin Lewis and Lana Auten, 2016).

Troisièmement, dans le même temps, les gouvernements ont pris des dispositions irréalistes pour évaluer ces prix intragroupes.

Le premier exemple est l'assertion que les actifs incorporels ont été créés sur leur territoire et qu'il n'y a donc aucune raison qu'une autre entité juridique prélève plus qu'une faible marge sur les coûts.

Le deuxième exemple est l'assertion qu'il n'y a pas de raison économique rationnelle valable pour qu'une entreprise déplace ses actifs incorporels et que par conséquent, aucun bénéfice lié à ces actifs ne devrait sortir du pays.

Et enfin le troisième exemple est l'affirmation qu'il n'y aucune circonstance liée au marché qui justifie un manque à gagner fiscal. (Deloris R. Wright, Harry A. Keates, Justin Lewis and Lana Auten, 2016).

### 2.3 La mesure numéro 9 : les risques

Ici, « les travaux réalisés dans le cadre de l'action 9 ont consisté à examiner l'attribution contractuelle des risques et de la répartition des bénéfices en résultant, en fonction de ces risques, qui sont susceptibles de ne pas correspondre aux activités exercées. » (OCDE, 2015).

De plus, ces travaux ont été mis en place pour déterminer la productivité des capitaux par un membre du groupe multinational possédant une fraction conséquente du capital. En effet, la productivité peut ne pas représenter correctement l'activité exercée par l'entreprise ayant mis ces capitaux à disposition.

Enfin l'action 9 porte sur l'attribution des risques et rendements résultant de ces risques dans les groupes multinationaux. Elle vise à aligner le rendement des fonds apportés par un membre d'un groupe multinational avec son activité effective et avec le risque pris par cette dernière (OCDE, 2015). Le but est d'éviter des « *cash boxes* » qui transfèrent les bénéfices d'une entité à une autre en étant des « coquilles vides ». À ce propos, l'OCDE a conclu que l'allocation contractuelle qui est faite des risques ne doit être suivie que dans le cas unique où « elle correspond aux pratiques réelles de prise de décision et de contrôle effectif de ces risques ». (PWC, 2016).

Cette partie est très importante car, comme expliqué plus loin dans l'a partie pratique, elle sera utilisée par la Commission Européenne pour démontrer que les méthodes utilisées par Starbucks n'étaient pas conformes à l'ALP.

## 2.4 La mesure numéro 10 : les transactions à haut risque

Enfin, la mesure numéro 10 concerne les transactions à haut risque, qui sont des opérations pour lesquelles les autorités doivent apporter une attention particulière et qui sont les suivantes :

- l'attribution des bénéfices issus de transactions contrôlées qui n'obéissent pas à une optique commerciale rationnelle ;
- les pratiques qui utilisent des règles de prix de transfert pour détourner les bénéfices des activités commerciales principales d'un groupe multinational ;
- le recours à certains types de paiement entre entités d'un même groupe multinational (frais de gestion, dépenses engagées par le siège).

Le but de cette action est donc de réglementer et de poser un cadre pour éviter ce type de pratique de transferts fictifs de bénéfices entre les différentes entités qui « pour effet d'éroder la base d'imposition en l'absence de conformité avec la création de valeur » (OCDE, 2015).

## 2.5 Les services intragroupes à faible valeur ajoutée

« Le rapport propose également des orientations concernant les opérations transnationales portant sur des matières premières et les services intragroupes à faible valeur ajoutée » (OCDE, 2015). Ces-dits services sont rendus par le groupe aux filiales et sont de l'ordre administratif, financier, technique ou commercial, comme des services de gestion par exemple. Ceux-ci pourraient être contactés à des entités indépendantes mais il est dans l'intérêt du groupe multinational de ne pas avoir de frais importants et donc de fournir ce service à l'intérieur du groupe. Les règles de l'OCDE qui concernent ces opérations seront intéressantes à analyser car

d'une part elles sont méconnues et peuvent servir à éroder la base fiscale. Et d'autre part Starbucks en fait usage comme nous le verrons plus loin dans l'analyse du cas pratique.

Il conviendra donc tout d'abord de décider si l'opération est considérée comme un service, si celui-ci a été rendu et ensuite déterminer le prix reflétant la réalité économique en pleine concurrence. Le but étant ici de trouver un juste milieu entre l'application du principe de pleine concurrence pour ces services et la sauvegarde des bénéfices des Etat payeurs. L'approche utilisée consistera à

- définir une classe de services intra-groupe pour lesquels un faible profit sur coût est justifié ;
- mettre en place une clé de répartition rationnelle pour les entreprises qui utilisent ces services ;
- augmenter la transparence en augmentant les exigences pour la documentation et notamment sur la documentation qui caractérise le groupe de coûts spécifiques ;

Il en résultera une plus grande homogénéité dans l'attribution des coûts pour les entités qui agissent dans les mêmes circonstances tout en majorant le prix et permettra de savoir si des revendeurs (qui peuvent être fictifs et qui peuvent chercher à gonfler artificiellement les prix des services intra-groupes) se sont immiscés dans le processus. La principale difficulté sera ici lors des transferts mixtes qui associent un actif incorporel et un service intra-groupe à faible valeur ajoutée, de savoir les différencier.

Le rapport met en place une nouvelle approche dite simplifiée. « En résumé, selon l'approche simplifiée, il est admis que le prix de pleine concurrence de ces services est étroitement lié aux coûts, que les coûts engagés pour fournir les services intragroupe à faible valeur ajoutée

sont imputés aux sociétés du groupe qui bénéficient de leur utilisation, et enfin, que la même marge est appliquée à toutes les catégories de services » (BDO, 2015).

Cependant, certains pays ont pointé du doigt l'un des problèmes majeurs du plan « BEPS » : les prix pour les frais de gestion et les coûts du siège intra-groupe jugés abusifs. L'OCDE a donc indiqué que les pays pourront mettre en place un seuil qui servira de référence à ne pas dépasser. Si cela devait être effectivement le cas pour des paiements de services à faible valeur ajoutée au sein d'un même groupe, une analyse pourra être menée dans le but de démontrer les avantages reçus.

### **3 Les actions BEPS sur la documentation des prix de transfert**

#### **3.1 Les causes de la mesure**

Premièrement, cette mesure (la numéro 13 du plan global) a été mise en place dans le but de trouver un point d'équilibre entre la nécessité de disposer d'information fiscale de la part des Etats, la possible utilisation néfaste de ces dites informations et les conséquences négatives (coûts, temps perdu, contraintes à respecter) que cela entraîne pour les entreprises (OCDE, 2015).

Deuxièmement, une raison de l'application de ce procédé de documentation des prix de transfert est parce qu'il « est beaucoup plus difficile pour une administration fiscale d'ajuster ou de rejeter une politique de prix de transfert solidement supportée et documentée » (Van den Branden, 2011). Les Etats peuvent donc plus facilement, et avec plus de légitimité, démontrer que les prix utilisés ne sont pas conformes au principe de pleine concurrence.

#### **3.2 Les 3 objectifs de la mesure**

##### **3.2.1 L'évaluation par le contribuable de la conformité de sa situation au principe de pleine concurrence**

Le premier objectif est de faire en sorte que les entreprises tiennent compte des prérogatives en matière de prix de transfert lorsqu'ils les fixent ou lorsqu'ils établissent les caractéristiques des transactions intra-groupes. De plus, l'exposition des stratégies des entreprises aux yeux des autorités aura comme conséquence une culture de conformité car ces stratégies auront été prises en connaissances de cause des prérogatives des Etats et des données comparables disponibles. Ces stratégies seront donc – dans l'idéal – mûrement réfléchies et auront pour but d'atteindre un objectif fixé par l'Etat. Cet objectif devra être raisonnable et devra se concentrer sur les opérations principales dans le but d'aller à l'essentiel.

### **3.2.2 Evaluation des risques liés au prix de transfert**

La mesure aussi comme but de faire en sorte que les autorités fiscales compétentes en matière de fiscalité aient toutes les informations nécessaires pour évaluer les risques liés aux prix de transferts. En effet, la documentation des prix de transfert permettra une évaluation des risques, qui sera l'étape initiale d'évaluation des entreprises qui devront être contrôlées et qui pourront faire état d'une enquête si des irrégularités sont trouvées. Les règles à suivre devront donc être mises en œuvre de sorte d'avoir une documentation qui sera de qualité pour transmettre aux autorités une information fiable. Un accès direct et aisé à ce document sera donc nécessaire pour que l'administration fiscale puisse fonctionner de manière efficace et procéder à une évaluation des risques optimale.

### **3.2.3 Vérification des prix de transfert**

Le 3<sup>ème</sup> objectif est de mettre à disposition des autorités fiscales les moyens d'opérer une vérification complète et efficace des usages des entreprises sous leur juridiction en matière de prix de transfert. Le tout en garantissant aux autorités la possibilité de demander d'autres informations au cours du processus de vérification, si besoin est. Ces informations mises à dispositions doivent être précises et variées, pour permettre aux autorités de faire des évaluations de plusieurs transactions et marchés, dans des secteurs divers.

Si – suite au contrôle – une évaluation approfondie est exigée, il est impératif pour l'entreprise de fournir toute sortes de documents (relatifs aux activités, résultats financiers etc) dans un délai convenable. Ces informations peuvent être incluses dans la documentation initiale, ce qui permettra d'éviter des procédures de mise à disposition d'informations complémentaires. Mais cela alourdirait la procédure d'élaboration de cette documentation relative aux prix de transfert de vouloir anticiper tous les documents souhaités par les autorités fiscales.

Enfin, les informations nécessaires sont susceptibles d'être détenues par une autre filiale ou la maison-mère. Il sera donc nécessaire qu'un système de transmission d'informations rapide et efficace soit mis en place.

### **3.2.4 Conclusion**

Tous ces objectifs doivent être réalisés et donc les entreprises doivent en tenir compte lors de la mise en œuvre de leur stratégie fiscale.

## **3.3 L'approche à trois niveaux de la documentation de prix de transfert**

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, les entreprises doivent élaborer leur documentation dans un cadre précis. Cette normalisation permettra un travail efficace et précis de la part des autorités. La structure à 3 niveaux impose aux entreprises de posséder 3 parties dans la documentation : un fichier principal, un fichier local et une déclaration pays par pays. Ces 3 sections vont être développées ci-dessous. Il est pertinent de point qu'une des raisons pour lesquelles Starbucks a été épinglé par la Commission Européenne est le manque d'information et de justifications dans ce rapport.

### **3.3.1 Le fichier principal**

« Le fichier principal doit donner une vue d'ensemble des activités du groupe multinational considéré, notamment de la nature de ses activités mondiales, de sa politique globale en matière de prix de transfert et de la répartition de ses bénéfices et de ses activités à l'échelle mondiale, afin d'aider les administrations fiscales à évaluer la présence de risques importants liés aux prix de transfert. » (OCDE, 2010).

Le but n'est pas ici de fournir un fichier détaillé et précis, mais de fournir une base reprenant les grandes pratiques fiscales de l'entité pour pouvoir remettre les pratiques fiscales dans le contexte international dans lequel l'entreprise évolue. La précision et l'exhaustivité des informations inscrites dans le fichier principal seront laissée à l'appréciation du contribuable. Ils devront donc trouver un juste milieu entre la vue générale de la stratégie des prix de transfert et le nombre d'informations suffisantes s'y trouvant. Si une information ne se trouvant pas dans le fichier principal impacte négativement la fiabilité du document, celle-ci sera considérée comme importante.

« Les informations requises dans le fichier principal offrent une « esquisse » du groupe multinational considéré et peuvent être ventilées en cinq catégories : la structure organisationnelle du groupe multinational, une description du domaine ou des domaines d'activité du groupe multinational, les actifs incorporels du groupe multinational, les activités financières interentreprises du groupe multinational et les situations financières et fiscales du groupe multinational ». (OCDE, 2010).

Il est à noter qu'il est permis d'organiser le fichier principal par secteur d'activité si besoin est (certains secteurs agissant de manière autonome) malgré l'intention initiale du fichier qui est de représenter le groupe multinational dans son ensemble.

### **3.3.2 Le Fichier Local**

Le fichier local a comme principale mission d'offrir les détails, non présents dans le fichier principal. L'entreprise doit fournir dans ce fichier des spécifications quant à certaines opérations conclues entre les entités du groupe. Le fichier local est ainsi complémentaire avec le fichier principal car il complète parfaitement ce dernier et ensemble, ils permettent de contrôler si la stratégie du groupe en matière de prix de transfert est conforme au principe de pleine concurrence.

Le fichier local comporte notamment les informations permettant d'analyser les opérations intra-groupe entre des entités basées dans des pays importants qui seront importantes pour l'analyse du système d'imposition local.

### 3.3.3 La déclaration pays par pays

Les informations reprises dans la déclaration pays par pays doivent être les informations agrégées pour toutes les entités qui sont impactées par la division de l'impôt au sein du groupe multinational et les éléments. D'autres informations permettant de localiser les activités du groupe dans les entités concernées sont aussi nécessaires.

Une liste comprenant toutes les entités qui constituent le groupe et dont les informations financières sont publiées avec la juridiction fiscale dans laquelle elles opèrent – si elle est différente que celle initiale – et le genre de l'activité exercée par l'entité.

Cette déclaration permettra aux juridictions fiscales de procéder à une évaluation des risques liés aux prix de transfert ou plus généralement à l'érosion de la base fiscale. Elle pourra aussi servir de base à des analyses d'ordre économiques ou statistiques.

Cependant, bien que celle-ci offre une vue globale et sera utile à une analyse de la stratégie du groupe en matière de prix de transfert, elle n'aura pas la même efficacité qu'une analyse en profondeur de chaque transaction, de chaque prix au moyen d'une analyse de comparabilité complète, efficace et fonctionnelle. En d'autres termes, cette rubrique de la déclaration pays par pays ne permettra pas *in fine* de statuer sur le caractère correct ou non d'un prix de transfert et ne pourra pas être utilisé pour proposer des ajustements de prix (OCDE, 2013).



## 4 Les méthodes de calcul de prix de transfert et leurs usages abusifs

### 4.1 Comment est régulé le prix de transfert actuellement ?

Dans la plupart des pays, les régulations en la matière sont liées aux recommandations faites par l'OCDE, et donc, au « *arm's-length principle* » (ALP). Cette affirmation est confirmée par le rapport détaillé pays par pays de Deloitte en 2015, où on voit que la plupart des pays décident de tendre vers ce principe (Deloitte, 2015). Pour ne pas courir de risque fiscal, l'entreprise doit s'assurer que ce prix est conforme à ce prix ALP (Impôts Gouvernement français).

Cependant, il est parfois difficile de l'appliquer car certaines entreprises membres d'un groupe multinational vont engager des opérations qui ne seraient pas mises en place si les entreprises étaient indépendantes. Ces opérations peuvent être la transaction d'un bien spécialisé produit, des actifs intangibles uniques ou encore des services spécialisés rendus (TAE economics).

Cet *arm's-length principle* prévaut autant pour les actifs tangibles que les actifs intangibles, bien que son application diffère en fonction du type de bien et de transaction, comme il en sera fait mention dans la suite. En effet, l'OCDE voit en chacune de ses méthodes des forces et des faiblesses, raison pour laquelle il est primordiale d'en sélectionner une adaptée à la transaction en présence.

Après une présentation de chacune des méthodes ayant cours pour juger d'un prix de transfert, une discussion sur la sélection de la méthode à utiliser sera faite (OCDE, 2010). Il y a donc différentes applications de l'ALP et elles sont parcourues dans les sections suivantes.

#### **4.1.1 Méthodes dites traditionnelles (« Traditional transaction methods »)**

Il s'agit des méthodes les plus directes pour établir un prix respectant l'ALP. En effet, elles peuvent être établies en prenant le prix utilisé dans une transaction entre deux entreprises indépendantes similaire à celle effectuée par les deux entreprises liées. De fait, toute différence entre ces prix est supposée due aux liens entre les deux entreprises en question.

Cependant, les informations permettant de comparer les transactions ne seront pas disponibles et il faudra dès lors les mettre en parallèle avec les transactions vérifiées sur le marché avec d'autres indicateurs que le prix (ex : La marge commerciale).

Selon l'OCDE, la méthode traditionnelle sera toujours privilégiée si après vérification des critères cités ci-dessus, les deux méthodes sont aussi efficaces l'une que l'autre. Cependant, les avis ne convergent pas sur la question.

Elles sont au nombre de trois (OCDE, 2010) et seront développées dans les 3 sous-sections suivantes.

##### ***4.1.1.1 Méthode du « Comparable Uncontrolled Price » (CUP) ou « méthode directe »***

Cette méthode consiste à comparer directement le prix utilisé lors de la transaction entre entreprises liées et le prix d'une transaction similaire sur le marché, non-contrôlée. La transaction non-contrôlée ne doit avoir aucune différence influençant le prix avec la transaction contrôlée ou, si une telle différence existe, le prix de cette transaction doit pouvoir être modifié selon des ajustements fiables. Elle est considérée comme la plus convenable car elle est la plus directe et celle dans laquelle on peut avoir le plus de confiance pour déterminer le prix de pleine concurrence (Impôts Gouvernement français).

En ce qui concerne les services, par exemple, ces ajustements peuvent porter sur des facteurs tels que les termes contractuels, les actifs intangibles utilisés pour fournir le service, les alternatives existant pour le prestataire ou le client (Feinscheiber, 2008). La transaction non-contrôlée peut être une transaction entre deux entreprises tierces ou une transaction ayant eu lieu entre une des entreprises concernées par la transaction analysée et une entreprise indépendante.

Ce prix recherché (aussi appelé prix de marché) est la conséquence de l'application d'un comparable interne ou externe à l'entreprise. Celui interne impliquera que l'entité impliquée ou un autre membre du groupe vend ou achète à une entité indépendante le même bien ou le même service. Le comparable externe quant à lui est fixé lors d'une opération d'achat ou de vente entre deux entreprises indépendantes (Impôts Gouvernement français).

Elle est également fiable. Elle est même considérée comme la plus fiable pour les transactions portant sur des actifs intangibles. Cependant, il est particulièrement difficile de trouver des transactions comparables en tout point pour ces dernières.

Dès lors, c'est souvent d'autres méthodes, parfois moins fiables – *Transactional net margin method*, *Profit split method* – qui sont directement utilisées pour ce type d'opérations. (Steyn, 2004). Certains auteurs allant jusqu'à décréter que la méthode est inadaptée pour les actifs intangibles (Impôts Gouvernement français). Comme énoncé plus haut, l'OCDE préconise elle-même l'emploi de méthode traditionnelle en première intention, ne laissant la place aux *Transactional Profit Method* qu'en cas de manque d'information.

De plus, bien que considérée comme la plus fiable des méthodes, cette méthode est cependant difficile à appliquer pour d'autres produits que pour les actifs intangibles : une différence mineure entre les termes de l'échange de la transaction analysée et la transaction entre deux entreprises indépendantes rend la méthode inapplicable lorsqu'il est délicat d'implémenter des

ajustements fiables. En effet, un changement dans la période, la quantité, etc. peut avoir un impact conséquent sur la valeur échangée. (Pop, 2008). Et de manière générale, les comparables internes n'existent dans la plupart des cas pas et les comparables externes sont difficiles à trouver dans la pratique (United Nation, 2011).

Cette méthode requérant un haut degré de similitude entre les transactions comparées, elle est principalement utilisée pour :

- Les ventes de matières premières, si elles sont effectuées à un stade similaire de leur commercialisation (c'est-à-dire, dans la chaîne de valeur. Ex. : transformation secondaire) (Bayer, 20017) ou pour les marchandises car ces types de produits ont une différence négligeable voir inexistante entre eux (United Nation, 2011).
- Certaines transactions financières courantes, comme le prêt d'argent (Boyer, 2007) ;
- Les situations où une des entreprises impliquées est engagée dans des transactions incontrôlées comparables avec une entreprise indépendante, ou autrement dit quand un comparable interne est disponible. Dans ce cas, toutes les informations pertinentes sur les actions incontrôlées sont disponibles et il est dès lors probable que toutes les différences matérielles entre les transactions contrôlées et incontrôlées vont être identifiées (United Nation, 2011).

#### ***4.1.1.2 Méthode du « Resale Price »***

Cette méthode consiste à comparer la marge brute réalisée suite à la revente d'un bien à une entreprise liée à celle réalisée pour des transactions similaires sur le marché dit « libre » pour calculer les profits qui auraient dû prévaloir selon l'ALP, le ratio entre le prix d'achat initial et le prix de revente du bien est calculé et appliqué à la transaction analysée (Boyer, 2007)

La méthode utilisée peut donc être résumée comme suit :

- il faut d'abord déterminer le prix final auquel l'entité indépendante (hors groupe) achètera le bien ;
- ensuite déterminer la marge sous le principe de la pleine concurrence qui sera allouée à la société de distribution ;
- enfin déduire cette marge au prix de vente final dans le but d'avoir le prix de transfert qui devra être utilisé (Impôts Gouvernement français) ;

Après certains ajustements, portant notamment sur certains coûts de transaction, le prix ainsi obtenu peut être considéré comme un prix « de pleine concurrence ».

Cette méthode est efficace lorsqu'il s'agit d'un distributeur. En effet, elle s'utilise pour des transactions impliquant des transferts de biens sans apport de valeur ajoutée sur ces derniers. « Elle suppose des transactions et des structures de coûts similaires entre les entreprises comparées » (Impôts Gouvernement français).

La prochaine étape sera donc pour l'entité d'utiliser des comparables internes (marges réalisées suite à des opérations entre des distributeurs indépendants et une entreprise du groupe lui vend les mêmes produits ou des produits comparables) ou externes (marges réalisées pour des produits comparables ou les mêmes produits par des distributeurs indépendants). Si le prix au revendeur était de 30€ et le prix au consommateur était de 200€, le prix selon l'ALP sera de 170€ qui devront être le prix de référence et le prix appliqué par le producteur (Impôts Gouv).

La formule pour trouver le prix selon l'ALP sera donc  $TP = RSP \times (1 - GPM)$  où

- TP = « Transfer Pricing » le prix de transfert d'un produit vendu entre une entreprise de distribution et une entité liée ;
- RSP = « Resale Price » qui est égal au prix de vente d'un produit vendu entre une entreprise de distribution et une entité indépendante ;
- GPM = « Gross Profit Margin » qui est égal à la marge qu'une entreprise devrait faire, définie selon un ratio de marge sur les ventes nettes ;

Dans l'exemple ci-dessus,  $TP = 200 \times (1 - 0.15) = 170\text{€}$

#### *4.1.1.3 Méthode du « Cost Plus » ou méthode « prix coût majoré »*

La méthode « Cost Plus » juge si un prix respecte l'ALP en comparant la marge brute réalisée avec celle réalisée avec des transactions non-contrôlée.

La première étape de cette méthode n'est autre que de calculer le total des coûts supportés pour permettre la transaction contrôlée. Les coûts calculés comprennent, en général, « des coûts directs et indirects de production ou d'approvisionnement, mais avant les dépenses d'exploitation de l'entreprise (comme les frais généraux) » (OCDE, 2010).

Ensuite, est ajoutée à ce coût supporté la marge qui aurait été réalisé en situation de « pleine concurrence ». À nouveau, cette dernière peut être déduite à partir de transactions réalisées entre l'entité concernée et un autre acteur indépendant (= « comparable interne ») ou entre deux autres entités indépendantes (= « comparable externe »).

Dans un exemple où le prix du producteur au vendeur est égal à 165€ si, pour un produit, une entreprise a fixé comme coût de production une valeur égale à 150€, elle doit ensuite déterminer la marge à appliquer pour engranger un bénéfice et par conséquent déterminer le prix de vente du produit grâce aux comparables « internes » et « externes ». Si, après une comparaison

avec les indicateurs elle statue sur une marge de 10%, le prix de transfert selon l'ALP sera de 165€ (150€ \*x 110%) (Impôts Gouvernement français).

Il est bien entendu nécessaire de tenir compte des différences de cadre comptable entre les deux transactions comparées et de prendre en compte des coûts qui ne seraient pas retenus dans un système comptable. D'autre part, cette méthode s'applique très mal dans certains cas : les prix du marché ne sont pas toujours liés aux coûts des entreprises (OCDE, 2010).

Enfin, les deux méthodes précédentes, portant sur la marge brute et non directement sur le prix, ont l'avantage d'être moins sensibles à de légères différences entre le produit/service de la transaction contrôlée et celui de la transaction non-contrôlée que la méthode CUP.

#### ***4.1.1.4 Conclusion sur les méthodes « traditionnelles »***

Ces méthodes traditionnelles ont pour caractéristique de demander un certain nombre d'informations pour être appliquées. Souvent, cette information n'étant pas disponible ou des transactions comparables n'étant pas connues, les autorités ont alors recours à d'autres méthodes. Ces méthodes sont d'ailleurs parfois les seules à être applicables (EY, 2006). La différence majeure de ces dernières méthodes avec les méthodes traditionnelle est qu'elles se basent sur la marge nette, là où les méthodes traditionnelles s'attardent davantage sur la marge brute (exception faite de la méthode CUP).

#### **4.1.2 Méthodes basées sur le profit lié à la transaction (« Transactional profit methods »)**

Ces méthodes sont présentes lorsqu'il y a un problème de données, celle-ci étant absente et de faible qualité. Le principe sous-jacent à ces méthodes est le suivant : les revenus entre entités

associées sont comparés avec ceux réalisés entre entreprises indépendantes pour des transactions comparables (Impôt Gouvernement français).

Ces méthodes sont certes moins directes, et donc potentiellement moins fiables, ce qui fait souvent d'elles un deuxième choix, mais ont l'avantage d'être plus souples en ce qui concerne le niveau de comparabilité requis entre la transaction contrôlée et la transaction non-contrôlée. (Boyer, 2007).

#### *4.1.2.1 Méthode du « Transactional Profit Split »*

Cette méthode consiste à établir le bénéfice combiné des entreprises actives dans le groupe, de la recherche à la vente du produit ou service à l'extérieur du groupe, puis à le répartir entre ces dernières.

Elle comprend donc deux étapes : le calcul des bénéfices combinés et le calcul du partage de ces derniers entre les différents intervenants du groupe. Cette dernière étape est la plus complexe et la plus sujette à controverse. Elle est supposée refléter ce que deux entreprises indépendantes auraient fait dans de telles circonstances, assurant la compatibilité du prix de transfert avec ce qui se ferait dans un marché libre et donc, le principe de pleine concurrence.

Cette répartition est effectuée sur base d'une analyse fonctionnelle détaillée, déterminant quelle est la contribution de chaque entreprise dans la transaction. Cependant, si une transaction similaire, dans un contexte similaire, était trouvée, elle peut être utilisée pour venir étayer la précédente étude de la réalité économique. L'OCDE prend la répartition du chiffre d'affaire, les dépenses de recherche et développement et autres comme base pour établir le partage des bénéfices (OCDE, 2010).

S'appuyant moins sur des informations de groupes tiers, cette méthode est plus aisée à utiliser pour des transactions dont les parties sont extrêmement intégrées. Premièrement, parce que leurs actions respectives sont complexes à distinguer. Deuxièmement, une utilisation poussée de l'intégration peut la rendre caractéristique et atypique, de telle sorte que l'utilisation des méthodes nécessitant un recours à des transactions strictement comparables n'est pas possible. (Boyer, 2007).

De plus, elle ajoute de la cohérence entre les différentes divisions, puisqu'elle prend en compte l'ensemble des participants à la transaction. (OCDE, 2010).

Enfin, comme pour la méthode suivante, et comme nous le verrons à la fin de cette section, cette méthode s'utilise efficacement quand il s'agit de transaction impliquant des biens intangibles.

#### *4.1.2.2 Méthode de la « Transactional Net Margin »*

La méthode transactionnelle de la marge nette détermine le prix respectant l'ALP en comparant un ratio entre la marge nette de la transaction contrôlée et une autre mesure (CA, coûts, ...), avec le même ratio de la marge nette réalisée lors d'une transaction sur le marché libre. C'est cette méthode qui sera utilisée par Starbucks pour valoriser ses prix de transfert. Cette section est donc très importante pour comprendre les mécanismes du cas pratique.

Cette méthode a comme caractéristique de demander un niveau plus faible de comparabilité que les méthodes traditionnelles (Boyer, 2007), notamment car elle utilise une mesure relative de la marge nette. Cette comparabilité sera principalement dirigée sur la fonction que réalise l'entreprise, car la marge nette dépend de cette fonction. (Steyn, 2004).

Cette méthode est similaire à celle du « coût majoré », si la mesure utilisée pour établir le ratio est le chiffre d'affaire, hormis que l'indicateur choisi pour la comparaison est la marge nette, ou un indicateur de celle-ci, et non la marge brute (OCDE, 2010).

Cette méthode est particulièrement laborieuse et coûteuse à implémenter, là où ses résultats ne sont pas des plus fiables (Boyer, 2007). Cette fiabilité moindre provient du fait que ce sont les marges nettes, et non brutes, qui sont comparées et que, par conséquent, la méthode n'est pas robuste à un changement dans la structure de l'entreprise, notamment dans sa structure de coût (Steyn, 2004).

Comme évoqué plus haut, ces deux méthodes sont moins exigeantes en terme de comparabilité entre les transactions contrôlées et non-contrôlées. Cela les rend particulièrement pratiques à utiliser pour les biens intangibles car ces derniers peuvent être uniques/caractéristiques du groupe. En effet, il est une de leurs principales caractéristiques « d'être uniques, à un certain degré » (Adams & Godshaw, 2002). Il pourrait donc être complexe de trouver une transaction comparable sans ajustements majeurs, pour appliquer les méthodes traditionnelles.

Les méthodes transactionnelles ne sont pas systématiquement plus efficaces ou plus fiables que les méthodes traditionnelles, mais ces dernières sont nettement moins pratiques à mettre en œuvre lorsque le manque d'information se fait criant, tel que ça peut être le cas, comme déjà évoqué, pour les services et transactions impliquant des biens intangibles. (Steyn, 2004). Cela entraîne leur utilisation fréquente pour les transactions comprenant des biens intangibles.

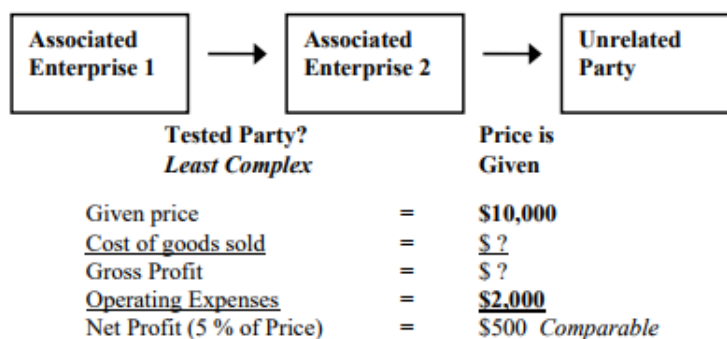
Cependant, plus à risque pour les administrations et les contribuables. En effet, même si les recommandations dressées par l'OCDE reconnaissent qu'il peut être difficile d'appliquer l'ALP à ces transactions et tentent d'y apporter des solutions, notamment en proposant la méthode des « Profit Split » (OCDE, 2010), peu de solutions concrètes sont offertes aux différents acteurs, laissant, par la même occasion, les différentes administrations dans le flou (Adam & Godshaw, 2002) (Steyn, 2004).

D'ailleurs, ce sont les transactions intangibles, outre les services et les transactions de financement, qui préoccupent le plus les autorités fiscales. Enfin, confirmant ce qui est évoqué ci-dessus, ce sont les transactions impliquant des actifs intangibles qui comprennent le plus de risque d'être ajustée fiscalement (EY, 2010).

Ces méthodes sont donc utilisées pour analyser des prix de transfert impliquant des actifs corporels, actifs incorporels ou des services. Cependant elles seront plus appliquées quand une des entreprises associées utilise des actifs incorporels car il sera difficile de déterminer directement le revenu engendré. En effet, dans ce type de transaction, la compensation respectant l'ALP que l'entreprise associée qui n'utilise pas l'actif incorporel est calculé en déterminant la marge réalisée entre deux entreprises opérant la même transaction avec des parties incontrôlées. Le revenu est donc laissé à l'entreprise contrôlant l'actif incorporel et le revenu de l'actif corporel est donc – en pratique – une catégorie résiduelle. Car il est le revenu restant après que d'autres transactions ont été correctement compensés respectant l'ALP (United Nation, 2011).

Ceci implique donc que ces méthodes sont appliquées au parties impliquées les moins complexes dans les transactions contrôlées (United Nation, 2011).

**Figure 1 : Exemple numéro 1**



Source : United Nation, 2011

Dans cet exemple ci-dessus, la méthode CUP comparerait les prix chargés dans la transaction contrôlée entre l'entreprise 1 et l'entreprise 2 avec le prix chargé en comparaison avec les transactions incontrôlées. Si celle-ci ne fonctionne pas, la méthode resale *price method* pourra être appliquée. Parfois il sera néanmoins plus pertinent d'utiliser la TNMM si, par exemple, *la gross profit margins reported* n'est pas comparable ou qu'il y a un manque de confiance envers une utilisation de celle-ci.

Selon l'exemple développé plus haut, le mécanisme de la méthode de prix de revente est repris dans la table ci-après :

**Figure 2 : Mécanisme de la *Resale Price Method***

	<u>Initially</u>	<u>Benchmarking analysis</u>
Resale price	<b>\$10,000</b>	<b>\$10,000</b>
<u>Cost of goods sold</u>	<u>\$ ?</u>	<u>\$ 7,500</u>
Gross profit	\$ ?	\$ 2,500 (25% of resale price)

Source : United Nation, 2011

En appliquant le TNMM au fabricant à la place de *la cost plus method*, le coût des produits vendus et les dépenses opérationnelles du fabricant sont connus. Une analyse comparable va déterminer le prix sous pleine concurrence du fabricant utilisant un indicateur de profit comme le ratio du revenu net sur le coût total. Le prix de vente and le bénéfice brut sont donc les variables inconnues.

Sous l'hypothèse que le coût des produits est égal à \$5,000, les dépenses opérationnelles égales à \$1,000 et le profit sous ALP sur le coût total est égal à 25%, le prix de transfert est égal à \$7,5000.

**Figure 3 : Mécanisme de la méthode TNM sur un tiers**

	<u>Initially</u>	<u>Benchmarking analysis</u>
Resale price	\$ ?	\$7,500
<u>cost of goods sold</u>	<u>\$5,000</u>	<u>\$5,000</u>
Gross profit	\$ ?	\$2,500
<u>Operating expenses</u>	<u>\$1,000</u>	<u>\$1,000</u>
Operating profit	\$ ?	\$1,500 (25% of total cost)

Source : United Nation, 2011

## 4.2 Sélection de la méthode

Ces méthodes sont à la disposition des différents pays pour juger des prix de transfert appliqués par les multinationales, et la plupart, comme la Belgique, appliquent les recommandations de l'OCDE. Sachant cela, une question majeure reste de savoir quelle méthode appliquer.

L'OCDE fixe plusieurs critères afin de déterminer quelle méthode utiliser :

L'institution énumère les critères suivants, pour sélectionner la méthode la plus adaptée (OCDE, 2010) :

- les avantages et désavantages de chaque méthode ;
- la nature de la transaction entre entreprises liées (déterminée selon une analyse fonctionnelle) ;

- la disponibilité des informations requises pour appliquer une méthode donnée ;
- le degré de similitude entre la transaction non-contrôlée et la transaction analysée et la fiabilité des ajustements pouvant être implémentés.

De manière générale, comme reporté précédemment, l'OCDE préconise d'utiliser les méthodes traditionnelles en priorité, ne recommandant les méthodes transactionnelles qu'en « dernier ressort » (OCDE, 2006) (Impôts Gouvernement français).

Cela a été discuté par les différents praticiens. En effet, se basant sur les marges brutes, ces méthodes sont fréquemment virtuellement inutilisables. Trois raisons principales émergent.

D'une part, les informations requises pour appliquer ces méthodes sont souvent difficilement accessibles ou ne peuvent être jugées fiables, notamment dû à la nature intégrée des groupes multinationaux (EY, 2006).

D'autre part, le manque de groupe de transactions comparables est également à blâmer lorsque l'application des méthodes traditionnelles n'est pas possible, notamment pour appliquer la méthode CUP (BMG, 2014).

Enfin, le fait que deux des trois méthodes traditionnelles reposent sur la marge brute nuit à leur application. En effet, les méthodes comptables sont davantage cohérentes entre elles en matière de marge nette qu'en matière de marge brute, favorisant l'utilisation des autres méthodes (Héliée, 2006).

Par exemple, conformément aux deux premières raisons avancées, ce sont les méthodes transactionnelles qui sont préférées, de loin, aux méthodes traditionnelles quand il s'agit de

transactions portant sur des actifs intangibles ou la propriété intellectuelle et c'est également pour ces transactions que la documentation est la plus faible (EY, 2011) (Mura, 2013). Et la documentation demandée pour les intangibles est bien plus faible pour ces intangibles que pour les biens tangibles.

De tout cela, il ressort que les méthodes transactionnelles ne sont plus réellement considérées comme des méthodes de dernier ressort et qu'une hiérarchie ne devrait plus être appliquée de la sorte. En effet, même si les méthodes traditionnelles restent les plus fiables dans certains cas, il en est d'autres, nombreux également, où les méthodes transactionnelles sont plus efficaces. Dès lors, beaucoup de praticiens sont davantage en faveur d'un principe de « *best method* », sélectionnée en faisant preuve d'un jugement dépassant la disponibilité des informations, que d'une hiérarchie entre méthodes (EY, 2006) (Héliée, 2006) (Deloitte, 2006). Il est à noter, d'ailleurs, qu'une telle règle est utilisée au Japon depuis 2011. (PWC, 2013)

## 4.3 Rechercher et sélectionner des entreprises comparables

### 4.3.1 Intro

« Quelle que soit la méthode retenue, sa validation suppose une comparaison avec une transaction ou un résultat réalisé par une entreprise indépendante » (United Nation, 2011).

Pour qu'une comparaison soit pertinente, il faut comparer des biens, services ou fonctions similaires. Pour avoir des comparables pertinents dans le but d'évaluer de façon correcte les prix des transactions entre entreprises, il existe deux modes opératoires pour les obtenir :

- interne : celui-ci sera dans la majorité des cas le comparable le plus adapté. Il implique l'entité concernée ou une entreprise du même groupe et elle exécute une opération similaire ou identique avec une entité tierce et indépendante ;

- externe : ce mode opératoire implique deux entités indépendantes qui réalisent une opération identique ou semblable entre elles. Celui-ci est – dans la pratique – souvent extrait d’une base de données commerciale que fournit une tierce entité qui compile les informations d’un marché.

#### **4.3.2 La recherche et la sélection des entreprises comparables**

Plusieurs étapes devront être mises en place dans un ordre précis pour rechercher et sélectionner les entreprises comparables :

- analyse des particularités des biens, services et recherche des entités qui exercent leur activité dans le même secteur que celle que l’entreprise au centre de l’analyse, sur le même secteur géographique et dans la même temporalité que celle pour laquelle les prix de transfert doivent être analysés et validés. L’analyse des caractéristiques (qualité, volume notamment pour les biens corporels, type, actif entre autres pour les biens incorporels, et notamment nature, volume pour les prestations de service) est impérative.

- choix des entités qui opèrent dans le même cadre que l’entité au centre de l’analyse (exemple : les entreprises qui font aussi de l’assemblage).

- choix d’un indicateur « d’indépendance ». Celui-ci aura pour but d’évaluer le degré d’indépendance qu’une entité a vis-vis de ses actionnaires. Ce facteur étant directement corrélé avec une bonne représentativité des opérations vis-à-vis du prix du marché.

- analyse des informations financières des entités choisies dans le but de faire un choix au niveau de la similarité du profil financier (ou autrement dit, des transactions) avec l’entité de référence.

- choix d'un ratio pertinent dès lors ou le panel d'entités est constitué, qui tiendra compte des risques, de la méthode rémunération et qui servira donc à évaluer la rentabilité de pleine concurrence (exemple : marge brute ou nette) (Impôts Gouvernement français).

#### **4.3.3 L'exploitation des résultats obtenus pour les entreprises de l'échantillon**

Dans plusieurs cas de figures, l'ALP sera applicable avec comme base un seul prix, une seule marge mais cela fait office de minorité car dans la majorité des cas, il existera des entreprises ayants des ratios de rentabilités différents au sein d'un échantillon d'entités comparables.

« L'entreprise devra donc se positionner au regard de ces entreprises issues du panel retenu. Il conviendra alors d'opérer une distribution statistique des entreprises de l'échantillon sélectionné en utilisant la médiane et les quartiles » (Impôts Gouvernement français). La médiane sera donc la rémunération de pleine concurrence référent à atteindre en matière de prix de transaction intra-groupe pour l'entité.

Cependant un intervalle référent de pleine concurrence pourra être mis en place pour assouplir les règles et qui sera donc une fourchette de prix acceptable pour déterminer si une transaction agit sous l'ALP ou non. Celui-ci sera dans la majorité des cas l'intervalle interquartile qui exclura les entités les moins rentables (les 25% moins bonnes entreprises) et les entreprises les plus rentables (les 25% meilleurs meilleures entreprises). Cet échantillon devra remplir des critères précis :

- ne pas retenir un intervalle trop large qui rendrait l'analyse et les justifications fastidieuses ;
- il doit y avoir une cohérence en matière de rémunération allouée aux fonctions exercées par l'entreprise ;

- une analyse efficace des entreprises de l'échantillon doit être menée tant au niveau de l'activité que des produits (Impôts Gouvernement français).

#### 4.4 Les usages abusifs

Malgré ces recommandations et leur application dans de nombreux pays, plusieurs usages abusifs demeurent.

##### 4.4.1 Les prêts intra groupe

Les entreprises multinationales utilisent des prêts intragroupes pour financer des nouveaux investissements et peuvent non seulement profiter de la rapidité et de la simplicité dont découlent ces prêts mais aussi de la réduction d'impôt résultant de ce mécanisme.

Le mécanisme de conversion des dettes/emprunts en actions sont utilisés quand les taux d'intérêt utilisés sur le marché sont élevés. La maison mère va donc prêter à sa filiale à un taux d'intérêt très faible comparé à la réalité du marché. De manière générale, les dépenses dues à des intérêts payés sont – jusqu'à une certaine limite – déductibles fiscalement. Une telle pratique va donc donner à la filiale un avantage par rapport à la concurrence car l'argent reçu sous forme de prêt va pouvoir diminuer les coûts et lui offre beaucoup plus de souplesse en matière de moyen et de temporalité de remboursement – y compris l'échange de créance ou *equity swap* – ce qui pourrait être assimilé à du financement gratuit.

Le mécanisme du taux d'intérêt suppose quant à lui dans transfert d'argent importants de l'entité juridique du pays où le taux d'imposition est élevé à l'entité juridique où le taux d'imposition est faible en appliquant un taux d'intérêt sur l'emprunt très élevé. Le but est donc d'implicitement de transférer les bénéfices du groupe vers le pays à la plus faible imposition. Cela est rendu possible grâce aux conventions mises en place pour éviter la double imposition qui

prévalent sur le système national et qui permettent ces transferts importants d'argent, malgré le principe général qui statue que l'impôt sur le bénéfice est prélevé à la source dans le pays où le bénéfice a été réalisé (Boyer, 2007).

#### **4.4.2 Les royalties**

Ce mécanisme est utilisé par les maisons mères pour donner le droit aux filiales d'utiliser les brevets, licences et les droits similaires, le montant étant proportionnel au niveau d'impôt. Des redevances élevées sont utilisées par la maison mère pour donner droits aux filiales d'utiliser par les brevets, licences et autres à des prix bien plus élevés que s'ils étaient accordés à des entités indépendantes. Le principe reste le même que pour le mécanisme des prêts intra-groupe exploré ci-dessus, il s'agit de faire payer des brevets élevés aux entités d'un pays au taux d'imposition important par une entité d'un pays au taux de prélèvement sur bénéfice faible. L'inverse est réciproque, des royalties faibles étant demandés aux entités situées dans un pays à faible imposition par des pays au taux de prélèvement du bénéfice important (Boyer, 2007). C'est cette partie qui sera en grande partie étudiée dans le cas pratique.

#### **4.4.3 Mécanisme de commission**

Entre les entreprises appartenant à un groupe multinational, peut apparaître des flux monétaires en compensation du service de courtier, d'intermédiaire financiers ou d'autres services produits à l'intérieur du groupe. De nouveau, le total à régler dépend du taux d'imposition dans le pays où l'entreprise a ses activités (Boyer, 2007).

#### **4.4.4 Mécanisme des services rendus**

Ce mécanisme représente une des méthodes préférées des multinational pour transférer les bénéfices vers l'entité basée dans le pays le plus favorable d'un point de vue fiscal. La raison

principale de cette prédominance à utiliser cette technique, est la facilité avec laquelle les entreprises peuvent justifier ces opérations. En effet, il suffit en général d'un simple contrat entre les deux entités pour justifier le contrat de consultance, assistance technique ou autre services. Et il est très simple de justifier des montants de transaction de prestation de service importants d'un pays peu taxés vers un pays très taxés de par la nature des parties prenantes jugées « expertes » (Bayer, 2007).

#### **4.4.5 Prix de ventes préférentiels.**

Ceux-ci supposent l'utilisation dans les transactions intra-groupe de prix très différents que les prix opérés sur le marché avec des clients indépendant. Utiliser ces prix préférentiels comporte deux avantages (Bayer, 2007).

L'utilisation d'un prix de vente intra-groupe permet une meilleure coordination de la stratégie centrale d'une entreprise. En effet, une multinationale met – en règle générale – en place un centre d'opération financier pour améliorer l'efficacité du groupe en tant que tel. Ce prix pourra donc être standardisé et le point central retirera aux entités leur capacité à statuer en matière de transfert de biens, fixation des prix et autres. Cette fixation du prix standard sera établie de façon rationnelle qui permettra l'optimisation du groupe en matière de pénétration de nouveaux marchés notamment. Mais il ressort aussi que la fixation d'un prix de transfert est surtout mise en place pour réduire l'assiette imposable du groupe, transférant directement ou indirectement les bénéfices vers les entités les moins taxées localement (Bayer, 2007). C'est notamment le cas de Starubcks, qui sera l'entreprise analysée lors du cas pratique.



## Partie II : Etude de cas Starbucks

### 5 Mise en contexte de l'accord entre Starbucks et les Pays-Bas

#### 5.1 Description de Starbucks

Le groupe Starbucks est composé de « Starbucks corporation » et de toutes les entreprises contrôlées par l'entité. Le quartier général de Starbucks est situé à Seattle, aux Etats-Unis. L'entreprise est une entreprise qui torréfie et commercialise du café spécial, opérant dans 65 pays. Il commande, torréfie et vend du café traditionnel, du thé, d'autres boissons et de la nourriture dans des points de ventes appartenant à l'entreprise. Starbucks vend aussi du café, du thé et ses licences de marque dans d'autres canaux comme des magasins franchisés, des épiceries ou des surfaces de distribution nationales (Kleinbard, 2013).

#### 5.2 Description de l'accord passé avec les Pays-Bas

Le 28 avril 2008, les autorités fiscales néerlandaises ont conclu un *Advance pricing agreement* (APA) avec Starbucks. Un APA est un arrangement entre une administration fiscale et un contribuable sur l'application des lois fiscales portant sur les (futurs) transactions. Ce type d'accord détermine, dans le cadre d'opérations intragroupes, la somme des bénéfices que le contribuable génère de par ses activités qui sont sous la juridiction de cette entité fiscale. S'il est correctement mis en place, il aide à déterminer le prix sous ALP pour une période fixée. (Kleinbard, 2013).

Cet APA entre les Pays-Bas et la multinationale qui produit du café met en lumière les stratégies utilisées par celle-ci pour éroder sa base fiscale et s'évader fiscalement et sera pertinent pour mon analyse. En effet, celui-ci utilise les mécanismes de transfert de matière première et de

*royalties* (aussi appelées redevance) dans le but de diminuer le bénéfice de l'entité et donc de diminuer l'impôt sur le revenu.

### 5.2.1 Les acteurs de l'accord et leur structure

Le groupe multinational Starbucks détient un *partnership* néerlandais composé de Rain City CV et d'Emerald City CV où Rain City détient la majorité des parts de Emerald City CV qui détient elle-même des parts dans le holding Starbucks Coffee International Inc.

Alki LP est détenu par ces deux entreprises en partenariat et détient les actifs intangibles important pour lesquels il reçoit des *royalties*. Alki Lp verse lui-même ces redevances à une filiale de Starbucks basée aux USA (Kleinbard, 2013).

Alki LP détient quant à lui Starbucks Coffee BV qui est quant à elle le quartier général du groupe Starbucks pour l'Europe, Moyen-Orient et l'Afrique (EMA) et agira comme *holding* pour les Pays-Bas. Comme Starbucks Coffee BV est détenu par Alki LP, elle bénéficie donc de certaines licences, brevets, droits d'exploitation de la marque, de la technologie, du savoir-faire etc et lui verse donc des *royalties*. De plus, Starbucks Coffee BV a signé des accords commerciaux avec des acteurs internes et externes au groupe pour le développement et l'exploitation de magasins via des droits de propriétés intellectuelles octroyés. Cette redevance pour l'exploitation des magasins sont calculés en fonction du chiffre d'affaire réalisé (EU Report).

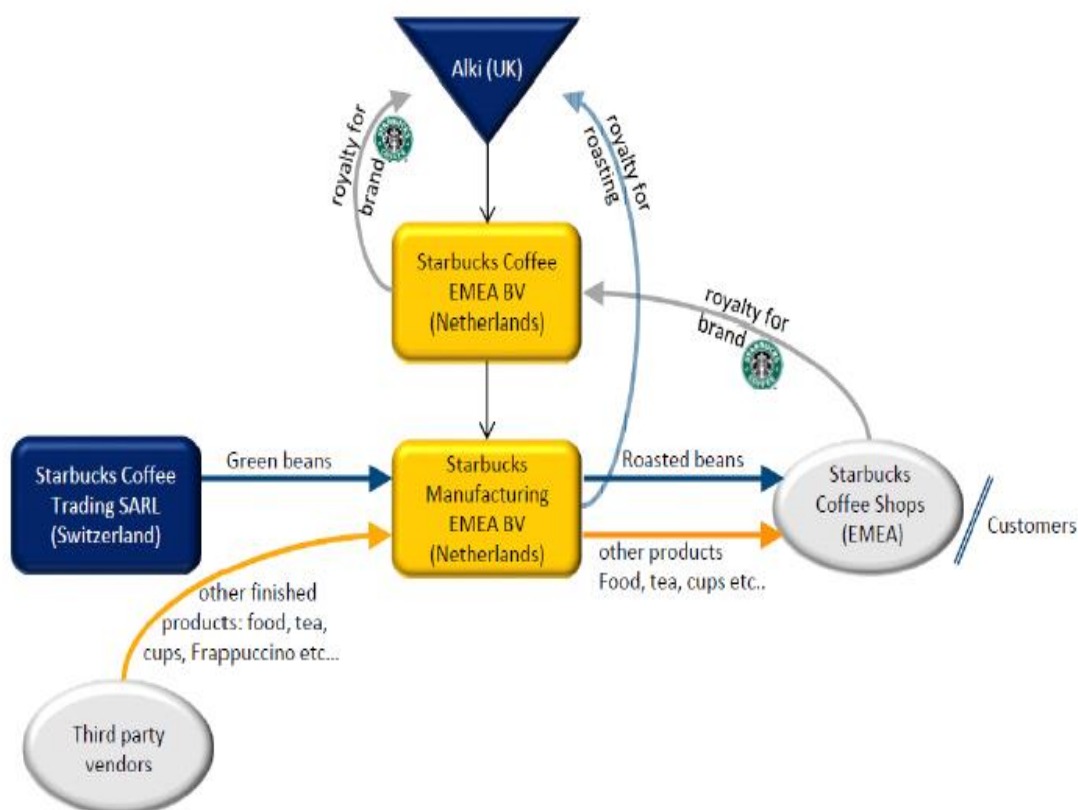
Starbucks Coffee BV détient une filiale au Pays-Bas, du nom de SMBV qui sera au cœur de l'investigation de l'Union Européenne sur les accords jugés illégaux entre les autorités néerlandaises et Starbucks. SMBV est une filiale qui torréfie et fournit les grains de café aux différents magasins et peut aussi servir d'intermédiaire pour distribuer certains produits qui ne sont pas du café (thé, friandises etc). Tout comme Starbucks Coffee BV, elle verse des royalties à Alki LP pour l'exploitation de la marque, des technologies etc. Il est à préciser que les tâches et activités

des employés de cette entreprise ne sont pas clairement définies dans les comptes du groupe (Kleinbard, 2013).

Selon l'analyse faite par le conseiller fiscal de Starbucks, SMBV est un fabricant à bas risque qui torréfie les grains de café vert fournis par SCTS (voir paragraphe suivant) et fait en sorte que le résultat atteigne le niveau de qualité standard du groupe multinational Starbucks. L'entreprise SMBV paye aussi des *royalties* à Alki LP pour le droit d'utilisation de la technologie de la torréfaction du café ou en d'autres termes, un droit à la propriété intellectuelle d'Alki LP.

Enfin, Starbucks Coffee BV détient une autre entreprise, Starbucks Coffee Trading SARL (SCTS) qui est une filiale établie en suisse à qui SMBV achète ses grains de café vert mais aussi toutes les autres filiales qui les utilisent. En d'autres termes, Starbucks achète la plupart des grains de café vert utilisés partout dans le monde à cette entreprise. Un résumé de cette structure est présenté à la figure numéro 4.

Figure numéro 4 : Structure de Starbucks basée sur le rapport des prix de transfert



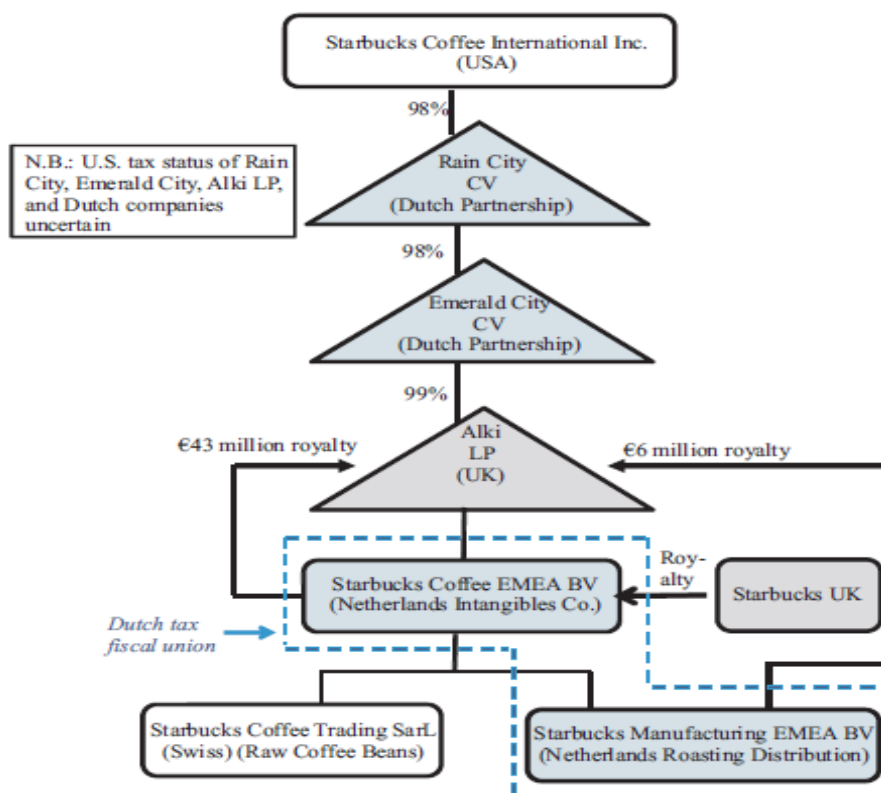
Source : European Commission Report, 2015

Starbuck Coffee BV et SMBV payent *des royalties* à Alki LP pour des droits de propriétés intellectuels détenus par Alki LP. Selon Kleinbard, il n'est pas clair si Alki LP garde ces redevances en cash ou s'il les verse à Starbuck US, à Rain city CV ou à Emerald City. Néanmoins, en analysant les comptes de ces deux dernières, il n'apparaît pas qu'elles détiennent des quantités d'argent en cash ou des actifs financiers tiers (Kleinbard, 2013).

Grâce à son statut spécial de «*tax transparent* » aux Pays-Bas, Alki LP n'est pas soumis à l'impôt des sociétés de ce pays, comme le *partnership* qui le détient, car ils se trouvent dans une

niche fiscale. Alki LP, Emerald et Raincity peuvent donc faire remonter les bénéfices jusqu'à la maison-mère aux USA sans être imposés car ils ne sont pas imposés aux Pays-Bas mais sont considérés comme déjà taxés par les autorités fiscales américaines et donc non imposables suite au principe *check the box*. Celui-ci est le principe américain pour éviter la double imposition qui statue que les entreprises décident si elles veulent être imposées aux USA ou à l'étranger (LES ECHOS, 1998). De plus, le Royaume-Unis et les Pays-Bas ont un traité spécial de non double imposition, ce qui permet le montage des redevances passant d'un pays à l'autre plusieurs fois. (Vleck, 2016). Le modèle de cette structure est présenté à la figure 5.

**Figure numéro 5 : La structure simplifiée de Starbucks Netherldans**



Source : Kleindbard 2013

### 5.2.2 Les termes de l'accord

Le bénéfice imposable est, en toute conformité avec l'APA, diminué d'une redevance versée à Alki LP. Les autorités fiscales néerlandaises ont accepté, dans le cadre de l'accord APA avec SMBV, que les rémunérations relatives aux performances de SMBV aux Pays-Bas fixées par les conseillers fiscaux de Starbuck soient des rémunérations conformes à l'ALP.

De plus, il est possible pour SMBV, selon l'accord APA, de déduire le paiement des redevances de ses impôts qui ne sont eux-mêmes pas imposables et de déterminer à l'avance les impôts qu'elle devra payer à l'Etat néerlandais pendant 10 ans grâce à cette affectation des bénéfices.

Cette rémunération est prédéfinie et est égale à une majoration de 9 à 12% de la base de coût pertinente. Cette base de coût qui a été utilisée pour calculer les rémunérations comprend tous les coûts personnels des départements de production, de sous-traitance, le coût de maintenance (ex : dépréciation) ou encore les frais d'usine pour ce qui implique la mise en service de celle-ci. Cela ne comprend pas les coûts généraux tels que le papier, le coût des matières premières, la logistique, les coûts et les services fournis par des tiers, la distribution et surtout, les redevances payées à Alki LP.

En d'autres termes, le bénéfice imposable (*Result before taxation* la figure 6) est donc égal à 9 à 12% des coûts d'exploitation (*General and administrative expenses* sur la figure 6) de SMB. Il existe donc une différence car si on soustrait tous les coûts de la catégorie vente (*sales* sur la figure 6), nous n'obtenons pas le bénéfice imposable divulgué par les comptes de SMBV. Cette différence est donc payée à Alki LP sous forme de *royalties* qui seront fiscalement déductibles pour le droit à la propriété intellectuelle.

**Figure numéro 6 : les comptes de SMBV**

	2010/2011 EUR		2009/2010 EUR
Sales	184.159.097		142.627.243
Direct Cost of sales	(153.275.834)		(120.020.824)
<b>Gross margin</b>	<u>30.883.263</u>		<u>22.606.419</u>
General and administrative expenses	(14.303.059)	Operating Expense	(16.835.153)
Foreign currency exchange	(2.089.448)		(2.266.492)
<b>Operating result</b>	<u>14.490.756</u>		<u>3.504.774</u>
Other expenses = Royalty	(12.352.838)		(1.079.817)
Interest income			
Interest expense	(707.298)		(771.639)
<b>Result before taxation</b>	<u>1.430.620</u>	Taxable profit	<u>1.653.318</u>
Corporate income tax	(337.599)		(428.611)
<b>Net result for the year</b>	<u>1.093.021</u>		<u>1.224.707</u>

*[9-12%] mark-up*

Source : European Commission Report, 2015

Les prix de transfert et leur méthode de calcul proposée par le conseiller fiscal de Starbucks ont été acceptés par les autorités fiscales des Pays-Bas et sont conformes à ceux décidés dans le cadre de l'APA.

## 5.3 Les méthodes utilisées

### 5.3.1 Propriété intellectuelle

Comme dit plus haut, les magasins qui se voient octroyés des droits de propriété intellectuels pour utiliser la marque et la technologie Starbucks payent des redevances égales à un pourcentage du chiffre d'affaire. Dès lors que ce pourcentage est le même pour tous, Starbucks utilise la méthode « comparable uncontrolled method price » (développée au point 4.1.2.1), le tout en toute conformité avec l'ALP en selon son conseiller fiscal.

Cependant, selon les informations fournies par Starbucks à propos de ses prix de transferts, l'activité de torréfaction du café de la SMB et les rémunérations qui s'y rapportent ont été estimées à l'aide de la « transactional net margin method » (développée au point 4.1.3.2) en respectant le principe de l'ALP. En effet, le conseiller de Starbucks justifie cette décision car selon lui, dans le contexte dans lequel l'entreprise qu'il conseille évolue, sa marge nette est moins grandement influencée par les différences transactionnelles et fonctionnelles que dans le contexte d'une utilisation d'une méthode standard (European Commission Report, 2015).

Pour appliquer cette méthode pour la torréfaction du café de la SMB, Starbucks a utilisé les coûts de services fournis par SMBV comme base pertinente qui servira d'indicateur de bénéfice net. Ceci en conformité avec la méthode de coût majorée (ou *cost plus*) qui est la méthode pertinente dans le cas d'une prestation de service (voir point 4.1.2.3).

Dans le but d'obtenir un intervalle qui pourra être utilisé pour calculer la rentabilité de pleine concurrence, Starbucks a déclaré avoir pris des entreprises qui ont les mêmes risques, des fonctions similaires et qui ont leur activité en Europe. Après une recherche des entreprises transformant le café (le simple « achat-revente » n'entrant pas en ligne de compte), le conseiller fiscal a eu un panel de 20 entreprises avec une médiane du facteur de majoration non corrigé

applicable aux coûts totaux pour ce panel estimée à 7.8% pour une période de 2001 à 2005. Kleinbard, dans son analyse de la situation, déclare quant à lui que Starbucks détient des parts significatives dans certaines des 20 entreprises choisies, ce qui fausserait l'interprétation initiale avant même les modifications (Kleinbard, 2013).

Cependant, quelques modifications furent apportées par le conseiller fiscal. Il a apporté une légère modification car, selon lui, des entreprises du panel courent un risque lié aux matières premières contrairement à Starbucks car ils achètent à une filiale (SMBV). De plus, une autre modification fut apportée car le rendement des entreprises du panel comprend le coût des matières premières ce qui implique, selon le conseiller fiscal, une correction sur ces coûts pour adapter le facteur de majoration des coûts globaux. Ces deux corrections réunies firent passer la médiane de 7.8% des coûts totaux à 9.9% des coûts d'exploitation, justifiant un intervalle de 9-12% respectant la pleine concurrence qui fut préétablie lors de l'APA. De plus, le risque de la torréfaction du café serait supporté par Alki LP et donc les royalties versées seraient non seulement pour le droit à la propriété intellectuelle mais aussi pour le risque supporté par cette dernière (dépassement des coûts par exemple).

### 5.3.2 Prix intra groupe

Une autre transaction importante à analyser du point de vue de la méthode de valorisation est l'achat de graines de café vert par SMBV à SCTS.

Tout d'abord, il est pertinent de noter que SCTS a lancé en 2004 *C.A.F.E. Practices Program* qui est un programme de support aux producteurs et cultivateurs du Costa Rica qui leur permet un contact permanent avec l'entreprise. Starbucks considère que SCTS gère le programme et donc qu'il y a un savoir faire précieux qui peut être assimilé à de la propriété intellectuelle et qui sera comparé à des accords de licences comparables pour des entreprises du secteur agricole et alimentaire.

Les graines de café sont achetées par SMBV à SCTC et cette dernière applique une marge bénéficiaire qui est passée d'une moyenne de 3% de 2005 à 2010 à 18% de 2011 à 2014. Starbucks a justifié cette augmentation en l'imputant au lancement du programme *C.A.F.E. Practices Program*. L'augmentation des activités de ce programme justifie, selon Starbucks, l'augmentation de la marge. Les risques de SCTS et son activité quant à eux ne varient pas entre 2010 et 2011 (European Commission Report, 2015).

Intéressons-nous maintenant au prix de vente final auquel SCTS vend les graines de café vert. Celui-ci comprenant les droits à la propriété intellectuelle de *C.A.F.E. Practices Program* évoqué dans le point précédent, l'achat des graines et la marge générée par la vente permettant de financer les coûts des stocks invendus et les créances des graines. Ces 3 différentes composantes sont résumées dans le tableau qui suit.

**Figure numéro 7 : les composantes de la majoration des coûts**

Component	Markup on product costs	Markup on product costs	Markup on product costs
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
Intellectual Property – C.A.F.E. Practices Program	1.4%	4.2%	9.9%
Procurement	4.7%	6.0%	8.0%
Financing	[1.5-4.5]%	[1.5-4.5]%	[1.5-4.5]%
<b>Total % markup on product costs</b>	<b>[7.5-10.5]%</b>	<b>[10.5-13.5]%</b>	<b>[19.5-22.5]%</b>

Source : (European Commission Report, 2015)

Selon Starbucks, l'intervalle de prix sous ALP fusionné au facteur de majoration est entre 9 et 21%, avec une médiane de 12%. Or, après examen des contrats de licence, la Commission a fait apparaître que les valeurs des quartiles pour la propriété intellectuelle de *C.A.F.E. Practices Program* n'est pas juste et correspond en fait à deux valeurs extrêmes et ne représentent pas correctement les deux quartiles.

Les prix payés par SMBV à SCTS sont résumés dans le tableau suivant. On peut y voir une nette augmentation du prix par unité à partir de 2011.

**Figure numéro 8 : Montants payés par SMBV à SCTS pour l'achat des grains de café**

FY	Purchase value in EUR	Purchase volume in Pounds	Unit price in EUR/lbs
2002	-	-	
2003	[10,000,000 – 20,000,000]	[10,000,000 – 20,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2004	[10,000,000 – 20,000,000]	[10,000,000 – 20,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2005	[10,000,000 – 20,000,000]	[1,000,000 – 10,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2006	[10,000,000 – 20,000,000]	[10,000,000 – 20,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2007	[20,000,000 – 30,000,000]	[20,000,000 – 30,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2008	[20,000,000 – 30,000,000]	[10,000,000 – 20,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2009	[20,000,000 – 30,000,000]	[10,000,000 – 20,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2010	[30,000,000 – 40,000,000]	[20,000,000 – 30,000,000]	[1.0000 – 1.5000]
2011	[40,000,000 – 50,000,000]	[20,000,000 – 30,000,000]	[2.0000 – 2.5000]
2012	[60,000,000 – 70,000,000]	[20,000,000 – 30,000,000]	[2.0000 – 2.5000]
2013	[60,000,000 – 70,000,000]	[30,000,000 – 40,000,000]	[1.5000 – 2.0000]
2014	[60,000,000 – 70,000,000]	[40,000,000 – 50,000,000]	[1.5000 – 2.0000]

Source : European Commission Report, 2015

Les prix des produits non liés au café qui sont vendus par SMBV sont calculés en ajoutant au prix d'achat un pourcentage pour compenser les coûts aussi appelés « marges de couverture des coûts ». Les prix du café, sont eux calculés comme expliqués précédemment et varient de produit en produit. Pour l'exemple du produit le plus vendu, il est égal au prix payé pour les graines à SCTS, plus les coûts d'achats divers, le tout majoré et auquel il faut rajouter une redevance à un tiers pour l'utilisation (Kleinbard, 2013).

Cette majoration fût cependant aussi justifiée par Starbucks avec l'argument du risque supporté par Alki LP. En effet, selon l'entreprise multinationale et son conseiller, Alki LP, de part son activité, supporte un risque lié à la production, à la vente et au transport qui doit être rémunéré via une facturation à SMBV et via une redevance qui englobera donc les droits d'image et de technologie, en plus du dédommagement du risque.

## 6 Analyse de l'accord

A la lecture des faits, il est difficile d'imaginer que tous les arrangements et toutes les opérations menées par le groupe Starbucks US n'ont pas été dans un but d'érosion de la base imposable. La Commission a donc essayé de faire toute la lumière sur l'érosion de la base fiscale de Starbucks et du rôle de l'Etat néerlandais en déterminant si un avantage sélectif a été octroyé par ce dernier.

« Un avantage sélectif est un avantage économique qu'une entreprise n'aurait pas obtenu dans des conditions normales de marché, c'est-à-dire en l'absence d'intervention de l'État. Un avantage existe dès lors que la situation financière d'une entreprise est améliorée du fait de l'intervention de l'État. Cette amélioration est démontrée en comparant la situation financière de l'entreprise à la suite de la mesure contestée avec la situation financière de cette entreprise si la mesure n'avait pas été attribuée. Un avantage peut consister aussi bien en l'octroi d'avantages positifs qu'en l'allègement des charges qui grèvent normalement le budget d'une entreprise » (European Commission Report, 2015).

Dans son enquête pour déterminer si l'APA passé entre les autorités fiscales néerlandaises et Starbucks a donné un avantage sélectif à cette dernière, la Commission a dû déterminer si les méthodes de calcul de prix de transfert encadrés par cet accord ne s'écartent pas d'une méthode fiable respectant l'ALP. Les préceptes de l'OCDE en matière de prix de transfert qui furent abordés dans la partie théorique, serviront de base pour évaluer les méthodes et en déterminer la fiabilité.

Avant d'analyser plus en détail les méthodes et les chiffres utilisés par Starbucks et de déterminer s'il y a eu un avantage sélectif octroyé par l'Etat néerlandais, il est pertinent de noter qu'il y a un manque flagrant d'information et de justifications dans le rapport des prix de transfert émis par la multinationale. Ce manque d'information s'illustre en 3 points.

Tout d'abord, le rapport des prix de transfert (voir chapitre 3) omet de spécifier et de prouver si les redevances payées à Alki LP pour la propriété intellectuelle de l'utilisation de la méthode de torréfaction du café respectent l'ALP. L'analyse de la Commission, sur base d'opérations comparables, montre en outre qu'aucune redevance ne devrait être payée (ceci sera démontré plus loin dans l'analyse).

De plus, ce rapport ne comporte pas assez d'informations pour déterminer si le prix demandé par SCTS à SMBV pour les grains de café respecte l'ALP. La commission prouvera que rien ne justifie l'augmentation appliquée en 2011.

Enfin, il n'y aucune information qui est divulguée sur des opérations semblables à celle agissant dans le cadre de l'APA et qui sont présentes sur le marché libre. La méthode de calcul de prix de transfert n'est donc pas correctement analysée, condition *sine qua non* pour être en phase avec les recommandations de l'OCDE. Ce point sera développé plus en détail plus loin dans l'analyse.

## **6.1 La détermination du prix de la redevance n'est pas conforme à l'ALP**

### **6.1.1 Illustration**

Pour illustrer que le prix de la redevance payée à Alki LP n'est pas conforme à la réalité économique, nous analyserons les comptes de cette dernière. En effet, cette redevance est plusieurs fois supérieure à la valeur économique de la propriété sur laquelle elle porte car si on calcule le ratio des recettes des ventes de café divisées par la redevance payée par SMBV, on obtient le tableau suivant.

**Figue numéro 9 : les fluctuations des redevances payées par SMBV**

in EUR	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Royalty paid by SMBV	4 699 336	1 698 150	2 470 449	1 079 817	12 352 838	5 786 211	22 812 962	24 285 088
Revenue from sales of coffee	[20-30 million]	[20-30 million]	[20-30 million]	[20-30 million]	[40-50 million]	[50-60 million]	[50-60 million]	[60-70 million]
Net result for the year	[20-30%]	[1-10%]	[1-10%]	[1-10%]	[30-40%]	[10-20%]	[30-40%]	[30-40%]

Source : European Commission Report, 2015

La méthode de calcul de prix de transfert est ici faussée et n'a pour but que de déterminer le montant de la redevance payée par SMBV à Alki LP qui a été conclu en amont et qui dépend du bénéfice comptable et des coûts et qui pourra être adapté pour diminuer fiscalement le bénéfice comptable afin de correspondre au montant décidé lors de l'APA.

Comme expliqué au point 4.1.3, Starbucks utilise la méthode TNM pour calculer ses prix de transfert et les redevances intragroupes. Or, comme repris au point 4.1.2, la méthode CUP sera toujours privilégiée car elle est la plus fiable (en particulier pour les actifs intangibles) et les méthodes traditionnelles seront toujours choisies au détriment des transactionnelles pour déterminer si un prix de transfert respecte l'ALP. Dans le point 4.1.3, il était en outre spécifié que la méthode TNM ne sera utilisée que dans le cas où une comparaison des opérations intervenant dans un panel d'entreprises au sein duquel un APA est impossible. Et l'OCDE d'ajouter que les entreprises doivent vérifier la fiabilité des méthodes transactionnelles avant de les utiliser. Il sera prouvé plus tard dans l'analyse que les méthodes de calcul de prix de transfert qui ont été incorporés dans l'APA ne sont pas conformes à l'ALP et ne sont pas fiables.

De plus, les autorités néerlandaises avaient comme obligation formelle de vérifier si les méthodes utilisées dans le cadre de l'APA pour déterminer les prix de transfert étaient conformes avec l'ALP. En outre, selon la Commission, le point de départ de l'analyse présente dans le rapport sur le prix de transfert est erroné (fonction de torrification), l'estimation de la rémunération à l'aide de la TMN est incorrecte. Des comparaisons pertinentes et correctes des entreprises non-liées qui possèdent Starbucks avant l'APA auraient dû avoir lieu pour s'assurer de la conformité des redevances à l'ALP.

Enfin, le paiement de la redevance ne porte que sur le savoir-faire, et non pas sur la valeur de la marque Starbucks. La redevance versée à Alki LP dans le cadre de l'APA, n'est liée ni à la production ni aux ventes ni aux bénéfices de SMBV et ne respecte donc pas les règles de l'OCDE.

On peut donc voir ici une forte augmentation de ce ration entre l'exercice 2009/2010 et celui 2010/2011 et une forte fluctuation de manière générale, ce qui discrédite l'hypothèse d'une conformité de la redevance avec la réalité économique.

### **6.1.2 Comparaison avec les contrats des concurrents**

On peut considérer que les relations entre Alki LP et SMBV sont comparables aux transactions entre des tiers et des autres entités de Starbucks que les 2 entreprises citées précédemment, le tiers occupant le même rôle que SMBV. Et les opérations entre ces tiers et ces entités peuvent être analysées, du point de vue de leur redevance, par la méthode CPU.

Après analyse des différentes opérations et contrats, il est apparu à la Commission que les tiers ne versent pas de redevance sur la propriété intellectuelle pour ce qui concerne la torrification de café aux entreprises de production non liés. Tout comme des tiers ne versent pas de redevance à SMBV pour l'utilisation de la technologie lorsque cette dernière sous-traite la production au tiers en question.

De plus, les concurrents (comme par exemple Melitta) ne reçoivent pas de redevance des tiers auxquels ils sous-traitent la torréfaction de café ou des entités intragroupes qui sont en charge de cette opération. Enfin, aucune redevance pour la propriété intellectuelle de l'utilisation de la technologie de torréfaction n'était payée par les tiers à Starbucks avant la mise en œuvre de l'APA.

La Commission a donc décrété que, à la lumière des points cités précédemment, il n'était pas conforme à l'ALP de faire payer des redevances par SMBV à Alki LP pour cette technologie.

### **6.1.3 SMBV ne bénéficie pas de la valeur de la propriété intellectuelle pour la torréfaction**

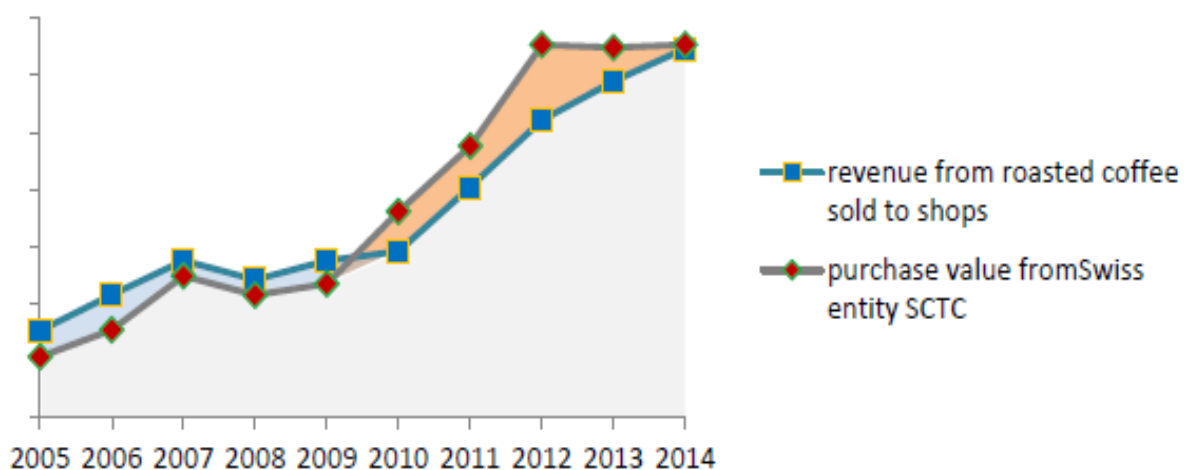
L'accord passé entre SMBV et Alki LP pour l'utilisation de la technique de torréfaction du café n'a eu aucun impact en terme de valeur ou de volume car SMBV ne vend pas à des clients directement mais quasi exclusivement à des magasins franchisés qui eux-mêmes payent une redevance à Starbucks pour l'utilisation de la marque, de l'exploitation commerciale qui elle crée de la valeur. Comme le bien vendu par SMBV n'est pas mis directement sur le marché, le goût uniforme rendu possible par la technologie propre à Alki LP est fourni par les magasins aux clients et est associé à Starbucks et non à SMBV. Il n'y a donc pas lieu de payer une redevance (Kleinbard, 2013).

De plus, comme montré au tableau ci-dessous, SMBV est en perte pour ce qui concerne les activités de torréfaction, et ce depuis 2010 quand SCTS a augmenté sa marge réalisé sur la vente des grains de café vert.

Dans le tableau de la figure 8 on voit, par exemple, que malgré le versement de 22.8 millions d'euros à Alki LP en redevance, SMBV a eu une perte estimée à une fourchette de 1 à 10 millions

d'euros sur les activités de torréfaction. Ceci, couplé au graphique de la figure numéro 10, nous montre que la redevance ne crée aucune valeur pour SMBV et que cette redevance est financée par d'autres activités de l'entreprise.

**Figure numéro 10 : Pertes générées par les activités de torréfaction de SMBV depuis 2010 (en EUR)**



Source : European Commission Report, 2015

Il n'y a pas de changement de stratégie de la part de SMBV, malgré le manque de perspective de bénéfice futur et l'impossibilité de rembourser les pertes avec les gains économiques générés par la redevance. Ce qui laisse à penser que la redevance n'est présente que pour un transfert de bénéfice à Alki LP et ceci implique que la méthode de calcul de la redevance prévue dans l'APA n'est pas conforme à l'ALP. Au vu de ce manque d'avantage de son utilisation, aucune redevance ne devrait être payée par SMBV à Alki LP en ce qui concerne l'utilisation de la propriété intellectuelle pour la torréfaction des grains de café vert et rien ne permet dans les comptes ou dans les arguments de Starbucks et des autorités néerlandaises d'aller contre cette affirmation (European Commission Report, 2015) (Kleinbard, 2013).

#### **6.1.4 La redevance ne représente pas une rémunération pour le transfert des risques d'entreprise**

L'argument de Starbucks et des autorités néerlandaises qui font état d'une prise en charge du risque supporté par Alki LP dans le cadre de la redevance payée par SMBV a été contredit par la Commission.

Premièrement, cet argument ne se trouve pas dans le rapport relatif aux prix de transfert (SMBV supporte même plus de risque que ne le spécifie le rapport via les stocks et livraison).

Deuxièmement, si cet argument était valable, le risque pourrait être transféré entre entités sur base d'un seul contrat, avec des situations incorrectes. Un exemple serait la situation d'une société mère décidant de la stratégie qui serait considérée comme moins à risque qu'une entité qui ne produit aucune valeur ajoutée. Ce qui est va évidemment à l'encontre du principe même de la pleine concurrence.

Troisièmement, Alki LP ne semble pas avoir la capacité opérationnelle, les ressources humaines et financières pour supporter les risques (notamment financiers) car elle ne possède, entre autres, aucun salarié et les entreprises la détenant non plus.

Pour conclure pour ce point, l'augmentation de la redevance payée par SMBV à Alki LP ne peut pas être imputée à une prise en charge du risque de la part de cette dernière car rien ne prouve cette hypothèse et tout semble prouver son contraire, comme démontré dans les 3 paragraphes précédents.

### 6.1.5 Conclusion

A la lumière des trois points précédents, je peux conclure (en accord avec les recommandations de la Commission Européenne) que la redevance payée par SMBV à Alki LP pour la propriété intellectuelle de la technologie de torréfaction des grains de café devrait être nulle si on applique le principe de pleine concurrence et les règles en matière de prix de transfert développés dans la revue de littérature située au début de ce travail.

En effet, Alki LP ne retire aucun avantage de cette propriété intellectuelle, elle est donc nulle et il n'est donc pas pertinent de faire une analyse pour l'estimer car cette redevance n'a pas lieu d'être.

Le bénéfice non-imposé que SMBV paye à Alki LP sous forme de redevance devrait être complètement imposé aux Pays-Bas. De plus, le procédé utilisé (9 à 12% du bénéfice) dans le cadre de l'APA pour calculer ce montant n'est pas conforme à l'ALP et entraîne une réduction d'impôt en engendrant donc un avantage sélectif à SMBV de la part des Pays-Bas.

## 6.2 La détermination de la majoration du prix n'est pas conforme à l'ALP

Encore une fois, dans le rapport sur les prix de transfert, il n'est pas fait mention d'une approche pour déterminer si ceux-ci sont conformes à l'ALP.

Comme montré au point X, on peut voir une augmentation des majorations de coûts entre 2009 et 2010. Les précédentes majorations, au regard de celle opérée par les concurrents, sont conformes avec l'ALP. Mais l'augmentation constatée à partir de 2011 n'est pas justifiée dans le rapport du conseiller fiscal et ne peut donc pas être considérée comme agissant dans le cadre d'une concurrence complète. Le prix facturé par STCS à SMBV est bien une transaction contrôlée qui

tombe dans l'accord de l'APA et qui aurait dû être fixe depuis l'accord en 2008. Or on voit ici que Starbucks a modifié le prix en ne considérant pas ce prix comme tel.

Le but étant ici de transférer les bénéfices des Pays-Bas vers la Suisse, qui applique des taux préférentiels pour ce type de transactions (Kleinbard, 2013).

### **6.2.1 Mauvaise évaluation de l'impact de « C.A.F.E. Practices »**

Comme cité précédemment, Starbucks justifie cette augmentation par le programme « C.A.F.E. Practices » et l'augmentation du savoir-faire en matière de café par SCTS. La Commission est en désaccord avec Starbucks à cause des raisons développées dans les points suivants.

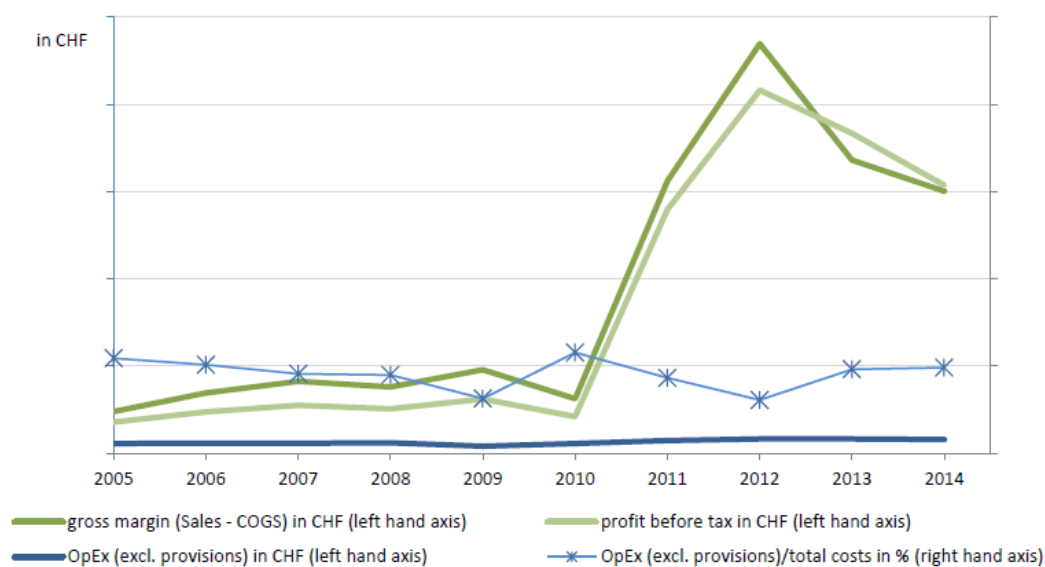
Premièrement, comme cité précédemment, la valeur de « C.A.F.E. Practices » est dans un premier temps référencée dans le rapport comme étant dans le premier quartile, puis dans le dernier, le tout dans un manque criant de cohérence. De plus, les modifications qui suivent furent inhabituelles et mises en places dans le seul but d'atteindre le seuil fixé par l'APA en terme de pourcentage des coûts (European Commission Report, 2015).

Deuxièmement, lorsqu'on analyse les coûts du programme « C.A.F.E. Practices », on se rend compte que leur valeur se situe dans une fourchette de 0.5 à 1% de la valeur de grains de café vert acheté par STCS (European Commission Report, 2015). Cette fourchette de prix semble correspondre à celle du programme de SMBV pour la certification des grains de café, et donc tout laisse à penser que « C.A.F.E. Practices » agit comme un programme de certification et non comme une licence sur la propriété intellectuelle. En outre, l'analyse des coûts de « C.A.F.E. Practices » semble une meilleure approche pour calculer son prix facturé à SMBV en respectant l'ALP, contrairement à ce qu'a fait Starbucks. Tout comme la technique de majoration, qui ne prend pas

en compte les dettes (pouvant financer les créances et stocks) n'est ni analysée, ni répertoriée dans le rapport ce qui invalide la justification de son utilisation.

Troisièmement, comme constaté dans la figure suivante, la majoration et donc les bénéfices augmentent pendant que les charges d'exploitation restent stables, ce qui traduit une stabilité en ce qui concerne la croissance et le gain d'importance de SCTS.

**Figure numéro 11 : La rentabilité de SCTS**



Source : European Commission Report, 2015

Comme observé sur la figure 11, un lien peut être fait entre les pertes soudainement enregistrées par SMBV sur la torréfaction de café à partir de 2010 et la soudaine augmentation des majorations sur les coûts facturés par SCTS.

Au-delà de ces observations, il est intéressant de calculer la correcte majoration qui serait applicable selon le principe de pleine concurrence et les préceptes de l'OCDE développés dans la

revue de littérature. Comme il est vraisemblable de penser que la majoration est correcte pour la période 2005-2010 (d'une valeur moyenne de 3%), celle-ci sera adaptée pour la période suivante. Il conviendra d'ajouter la valeur du programme «C.A.F.E. Practices» en l'approximant par le coût de certification, comme expliqué précédemment. Celle-ci étant égale à une fourchette de 1-1.5% du coût des grains de café et 0.5-1% du prix facturé à SMBV fin 2014 (Jone, 2016).

Au regard des chiffres qui se trouvent dans la figure numéro 9, la majoration serait donc d'environ 6% du coût des grains achetés par SCTS et à une marge brute d'environ 9% sur le prix de vente facturé par SCTS. Il y a donc une différence significative entre cette valeur, calculée selon une méthode qui correspond à celle attendue pour être en phase avec le principe de pleine concurrence et la valeur utilisée par Starbucks, environ 18%. Cette majoration moyenne, calculée selon la méthode TMN, n'est donc pas une approximation correcte selon les principes développés dans la revue de littérature. Ce point sera développé de façon plus générale plus loin dans l'analyse

Ces disfonctionnements et ces anomalies, à cela ajouté - comme pour les *royalties* développées au point précédent - l'absence d'étude de conformité de la méthode de calcul du prix de transfert à l'ALP, pousse la Commission à statuer sur celle-ci comme étant non conforme. Et vu que cette méthode entraîne une diminution de l'impôt aux Pays-Bas, la Commission a décrété que ces derniers avaient donné un avantage sélectif à SMBV.

### **6.3 Analyse erronée de la fonction moins complexe**

Les préceptes de l'OCDE statuent que la méthode TNM peut être utilisée dans la situation où un des membres du groupe apporte de la valeur dans l'opération contrôlée. Cependant, si les deux membres apportent de la valeur, les règles en vigueur imposent que la méthode la plus appropriée est la méthode *transactional profit split method*. Si la TNM est choisie, l'OCDE stipule que c'est l'entité la moins complexe qui devrait être la partie testée pour l'analyse (OCDE, 2010).

Bien que la méthode de calcul TNM ne se justifie pas dans ce cas-ci selon la Commission, il est intéressant de noter que celle-ci a de toute façon été mal appréciée. En effet, il est nécessaire, dans le cadre de cette méthode, de correctement évaluer quelle entreprise est la « moins complexe » et d'évaluer si le bénéfice résiduel attribué à l'entreprise la « plus complexe » était proportionnel à ses rôles, actifs, risques pris etc. Selon les préceptes de l'OCDE détaillés dans la revue de littérature, la partie la « moins complexe » est l'entité sur laquelle la méthode de calcul de prix de transfert sera la plus fiable, avec des comparables disponibles les plus fiables. Toujours selon l'OCDE, il est aussi nécessaire de distinguer la complexité (en la comparant par rapport à d'autre entité) d'une entreprise et le risque encouru par cette dernière (European Commission Report, 2015).

Or, comme cité à plusieurs reprises précédemment, Alki LP n'a aucun employé, les entreprises qui la détiennent non plus, ses activités opérationnelles sont donc extrêmement limitées et il est donc incorrect de la référencer comme entreprise la plus complexe. D'autant plus que les activités de torréfaction de SMBV, elles, peuvent être considérées comme capitales car celles-ci sont difficilement sous-traitables (cela étant vérifié après analyse des activités des concurrents) et sont nécessaires pour ajouter de la valeur au produit (Kleinbard, 2013).

En conclusion, la méthode TNM avait comme hypothèse que Alki LP était l'entreprise la plus complexe, ce qui vient d'être démontré comme incorrect, et n'approxime donc pas de façon fiable un prix de transfert conforme à l'ALP. Et comme cette méthode entraîne une érosion de la base imposable, nous pouvons conclure (avec l'appui du rapport de la Commission) que l'Etat néerlandais a fourni un avantage sélectif à SMBV.

## **6.4 La méthode TNM n'est pas correctement appliquée**

### **6.4.1 Les fonctions de SMBV sont mal évaluées**

En plus des problèmes précédents, la fonction de SMBV a été mal évaluée. En effet, les revenus de la vente de café ne représentent que 15-20% de ceux de SMBV, comme montré à la figure 8, et ce tout au long de la période analysée (2005-2014), sans changement à partir de l'accord APA. L'activité de laquelle SMBV tire principalement ses revenus (80-85% avant l'accord et 75%-80% après) est une activité de « soutien logistique et administratif » dont il est difficile d'évaluer la nature.

SMBV génère donc des bénéfices sur les produits non liés et ne sont pas simplement transférés comme elle l'indique dans son rapport. Et l'activité de revente devient la seule activité générant du bénéfice car, à partir de 2010, l'activité de torréfaction engendre des pertes. Or, lors de la mise en place de la méthode TNM, cette activité n'a pas été prise en compte pour les comparaisons et l'indicateur des niveaux de bénéfices. La fonction principale de SMBV a donc été mal évaluée dans le rapport du conseiller fiscal (Jone, 2016).

### **6.4.2 Les charges d'exploitations utilisées à tort**

Les charges d'exploitation sont tolérées par l'OCDE pour être une base en vue de l'évaluation des activités de distribution, si un examen approfondi précède leur utilisation. Cependant, il apparaît que les ventes sont un meilleur indicateur car les bénéfices de SMBV se font et sont enregistrés via une marge sur les produits distribués. De plus, il y a un décalage entre les marges et les ventes qui ont respectivement doublés et quadruplés entre 2008 et 2014 et les charges qui ont augmenté de 6% sur la même période, ce qui infirme l'hypothèse que ces dernières peuvent être un indicateur.

Enfin, comme Alki LP n'a pas les capacités humaines et opérationnelles, elle n'est pas susceptible de générer un bénéfice semblable si on le lui transfère. Il n'y a donc pas de lien entre le bénéfice de SMBV généré par les ventes et la redevance versée à Alki LP car cette dernière et les entreprises qui la détiennent ne sauraient pas faire fructifier ces bénéfices. L'attribution de cette redevance est donc contraire à l'ALP.

En conclusion, selon les préceptes de l'OCDE expliqués dans la revue littéraire, il n'était pas correct de la part de Starbucks et son conseiller fiscal d'utiliser les charges d'exploitation comme indicateur de bénéfice dans l'application de la méthode TNM.

#### **6.4.3 La correcte rémunération**

Il a été établi aux points précédents que la méthode ne fut pas la bonne et cette section servira d'illustration via une nouvelle évaluation des prix de transfert grâce à la comparaison d'un panel d'entreprises semblables et au calcul de la majoration sous ALP (Jone, 2016).

L'analyse de la Commission se porta donc sur 12 entreprises qui torréfient du café et qui ont cela comme activité principale. Certaines entreprises, n'ayant la torréfaction de café seulement comme activité complémentaire, furent donc exclues de la liste que le conseiller fiscal avait établie.

La figure 12 représente la majoration de ces entreprises. La Commission a trouvé comme valeur moyenne après ses calculs une majoration moyenne de 3.1% dans un intervalle interquartile de 1.5-3.1% pour la période 2005-2007. L'OCDE donnant peu d'indication quant à l'utilisation d'interquartile pour comparer les entreprises, la Commission, a décidé d'utiliser le point de l'intervalle qui est le plus proche du résultat probable constaté sur le marché.

**Figure 12 : Analyse des éléments de comparaison**

	Mark-Up on sales 2007	Mark-Up on sales 2006	Mark-Up on sales 2005	Mark-Up on sales 2005- 2007
Number of companies	12	12	11	12
Lower quartile	1,70%	1,50%	1,10%	1,50%
Median	4,90%	2,50%	2,10%	3,10%
Upper quartile	7,60%	4,80%	4,00%	5,50%

Source : European Commission Report, 2015

Or, on peut voir qu'à la figure 8, qu'à partir de 2008, le bénéfice taxable de SMBV exprimé en % des ventes de SMBV est inférieur à cet intervalle calculé sur base de la majoration des entreprises d'un échantillon pris en fonction des activités des entreprises. L'objectif était donc ici de démontrer que l'intervalle proposé par Starbucks n'est pas conforme à l'ALP et n'aurait donc pas dû être choisi par le conseiller fiscal de Starbucks pour évaluer les rémunérations versées à Starbucks.



## 7 Recul critique

Dans le but de mettre en relief cette analyse, de prendre du recul, de la hauteur et d'engager une discussion, cette partie a été incorporée à la fin de ce travail. Les arguments qui suivent reposent sur la mise en commun des analyses faites par différents auteurs, mon propre sens critique ou la comparaison entre différents procédés.

### 7.1 Comparaison des deux procédés d'érosion fiscale

Un des points central de ce recul critique est la comparaison entre les deux procédés d'érosion fiscale opérés par Starbucks. En effet, comme précisé lors de l'introduction, c'est notamment la combinaison de ces deux méthodes qui rend le cas Starbucks intéressant.

La première méthode étant, pour rappel, le versement d'une redevance à Alki LP de la part de SMBV et la deuxième la facturation de prix importants à SMBV de la part de SCTS. Le but étant de diminuer la base imposable de SMBV vers Alki LP car cette entreprise peut faire remonter les bénéfices vers le *holding* Starbucks sans être imposé (Vleck, 2016) et vers SCTS car la Suisse impose peu pour ce genre de transactions (Kleinbard, 2013). Sans compter bien sûr que ce procédé est répété avec tous les pays de l'Union Européenne, ceux-ci payant un prix élevé à SCTS et versant des *royalties* à SMBV qui elle-même va en verser à Alki LP (Kleinbard, 2013). On voit donc ici un procédé global amenant les bénéfices de toutes les filiales européennes vers Alki LP et vers SCTS.

La première méthode étant donc uniquement un transfert de bénéfice vers Alki LP et donc une diminution de celui de SMBV via une redevance versée. Tout le mécanisme repose sur le versement de ces *royalties* et la valorisation de ceux-ci qui doivent être le plus élevés possibles pour diminuer le plus possible la base imposable et rentrer dans les normes (9-12%) imposées par

l'APA. En outre, l'administration fiscale néerlandaise accepte dans le cadre de l'APA que tout bénéfice que SMBV génère au-delà de cet intervalle soit payé sous forme de redevance à Alki LP.

La deuxième méthode est donc la majoration de prix facturés par SCTS à SMBV qui doit être la plus élevée possible dans le but d'avoir le plus de bénéfices possibles pour STCS et le moins pour SMBV. La méthode de majoration doit donc amener un prix élevé versé à SCTS par Alki LP.

On peut voir ici que, même si les deux procédés semblent (au départ) très différents, ils reposent principalement sur un seul et même principe : la redevance. Le premier reposant à 100% dessus car c'est le versement de ce type de transaction qui engendre une érosion, le deuxième étant la justification de l'augmentation du prix facturé, par l'incorporation dans le prix d'une redevance pour un programme lancé par STCS. D'autres surplus viennent s'ajouter au prix comme ceux engendrés par la logistique, le planning, la distribution etc.

Starbucks omet donc de justifier certaines informations, utilise la mauvaise méthode de valorisation de prix de transfert et l'applique en outre de façon erronée dans les deux cas.

Ces deux procédés sont complémentaires car ils diminuent la base fiscale de SMBV par deux canaux différents via des entités différentes situées dans des zones géographiques différentes. Cependant, reposants sur le même principe, celui de la valorisation de la redevance, ils peuvent être contredits avec la même force et la même implication. Ils peuvent aussi être invalidés en même temps lors de la même procédure si la Commission trouve la faille dans ce genre de procédé, comme ça a été le cas pour Starbucks.

## 7.2 Le flou qui entoure les mesures « BEPS »

On voit ici que la stratégie fiscale de Starbucks est basée sur le flou qui entoure les mesures « BEPS » de l'OCDE. En effet, à plusieurs reprises, on constate que les mesures et méthodes prises par la multinationale sont, pour la plupart, justifiées et sans une analyse profonde et un recul critique, une grande partie peut être considérée comme crédible à première vue.

L'exemple le plus frappant et le plus emblématique de ce cas et bien sûr l'utilisation de la méthode dite TNM au lieu de la CUP. Bien que cette dernière soit fortement suggérée par les décisions « BEPS », des exceptions subsistent et Starbucks a essayé de faire valoir ces exceptions et les approximations qui entourent ces conditions d'utilisation. Une réflexion peut donc être faite quant à la démarche de l'OCDE. Ne serait-il pas plus pertinent de poser des règles strictes et précises, quitte à être trop restrictif ? Bien sûr l'être trop irait à contre-sens du principe de pleine concurrence qui se veut le plus juste possible mais une trop grande flexibilité entraîne des abus, le cas Starbucks n'étant pas isolé.

De plus, on voit que dans l'exemple de Starbucks, il y a une certaine linéarité au niveau des ventes, bénéfices et au niveau de la majoration avant l'accord. Ne serait-il donc pas pertinent de partir sur ce principe de linéarité pour ces valeurs et de sommer l'entreprise de justifier une augmentation de la majoration avec des chiffres tangibles ? Par exemple imposer qu'une augmentation des majorations des coûts ne puisse être valable qu'en raison d'un dépassement d'un seuil de ces ratios. Il serait donc beaucoup plus difficile de doubler ou tripler cette majoration comme dans le cas développé plus haut, sans une explication soumise à des règles strictes et tangibles.

### 7.3 Rôle des Pays-Bas

Selon la commission, le rôle des Pays-Bas dans l'APA est assez clair et ne fait pas de doute : un avantage sélectif a été octroyé à Starbucks, en acceptant que l'entreprise diminue sa base imposable et verse un impôt très faible. Cependant, une question permet d'être soulevée. En effet, toujours selon la Commission, les Pays-Bas acceptent donc de diminuer le taux d'imposition, de fausser le principe de pleine concurrence, de faire disparaître de l'assiette imposable globale européenne des millions d'euros mais dans quel but ? Est-ce une question d'emplois (le siège européen de Starbucks se trouvant donc à Amsterdam) ? D'argent (préférant imposer un taux très faible sur peu de revenus que d'imposer un taux normal sur 0 revenu) ? Sans doute un peu des deux.

Mais cela entraîne une autre interrogation : plutôt que d'agir sur les entreprises en amont (un peu) en aval (beaucoup), ne serait-il pas judicieux de concentrer les efforts sur les pays, pour que ceux-ci soient solidaires ? En effet, les entreprises dans le cadre d'accords comme ceux-ci ne s'évadent pas fiscalement (procédé illégal) mais érodent leur base fiscale en accord avec les pays et donc légalement.

La Commission a fait des travaux en ce sens (voir plus loin), et une complémentarité de ces travaux agissants sur les pays à priori, avec des règles renforcées et tangibles de l'OCDE agissants sur les entreprises à priori également, pourrait permettre d'éviter ce genre de procédés.

### 7.4 Le Problème de la double imposition entre Les Pays-Bas et le Royaume-Unis et le principe des USA.

La majeure partie de l'analyse de la Commission porte sur le caractère légal de l'APA au niveau du principe de pleine concurrence et de l'avantage sélectif octroyé par les Pays-Bas. Cependant, outre son caractère illégal, il n'y pas d'érosion de la base fiscale globale en analysant

le problème du seul point de vue de l'APA, car les bénéfices sont transférés entre filiales. Le problème d'érosion fiscal vient du fait que les bénéfices sont transférés à des entités qui ne paieront jamais d'impôt (ex : Alki LP) ou très peu (SCTS).

D'une part, cette mise en perspective plus globale (dans ce travail elle est notamment faite grâce à l'article de Kleinbard, 2013) met en lumière des méthodes qui permettent non seulement de transférer les bénéfices d'un pays à l'autre, mais aussi de ne pas payer d'impôt pour la majeure partie de ces revenus. C'est ici notamment le cas où très peu d'impôts sont payés aux Pays-Bas grâce à l'APA mais surtout aucun impôt n'est payé au Royaume-Uni grâce aux mécanismes mis en place pour éviter la double imposition.

Bien sûr, les règles en vigueur dans chaque pays ou de façon bilatérale entre deux pays sont très compliquées à changer (celle entre les deux royaumes étant en place depuis 1960 par exemple) et les règles de l'OCDE permettent d'éviter les érosions de base imposables avant que les redevances ou autres transitent entre filiales situées dans des pays différents.

D'autre part, en mettant la perspective globale, la Commission aurait pu s'attaquer au problème d'assiette fiscale globale et soulever d'autres problèmes dans d'autres pays, eux-mêmes en lien avec l'accord comme la Suisse par exemple. L'analyse de la Commission s'attarde en effet longuement sur les Pays-Bas, et SMBV et comment l'accord ne respecte pas l'ALP mais peu sur les conséquences de celui-ci pour les pays voisins, pour l'économie en général et pour Starbucks dans son ensemble.

## **7.5 Des travaux faits en ce sens**

Il est à noter que les points soulevés sur les problèmes de taxation entre les pays a été pris en compte par l'Union européenne qui souhaite en effet lancer le projet Assiette Commune

Consolidée pour l'impôt des sociétés (ACCIS). Ce projet est « un ensemble unique de règles permettant de déterminer le résultat imposable au sein de l'UE. Avec l'ACCIS, les sociétés exerçant des activités transfrontalières devront se conformer à un système européen unique pour déterminer leur revenu imposable, plutôt qu'aux différents régimes nationaux dans lesquels l'activité est exercée. Les groupes soumis au régime ACCIS auraient la possibilité de ne remplir qu'une seule déclaration fiscale consolidée pour l'ensemble de leurs activités au sein de l'UE » (UE, 2016).

Comme cité plus haut, une combinaison de ce projet avec celui de l'OCDE pourrait amener une plus grande équité et rapprocher les politiques des entreprises en matière de prix de transfert de l'ALP.

## **7.6 Arguments pouvant eux-mêmes être taxés de « flous »**

Bien que l'analyse faite par l'Union européenne et les autres articles qui ont travaillé sur le cas Starbucks et sur l'APA avec les autorités fiscales néerlandaises reposent sur des bases solides, un point problématique se doit d'être souligné.

En effet, le flou qui peut parfois entourer les mesures de l'OCDE peut se retourner contre la Commission. Lors de ses explications de refus de la méthode utilisée par Starbucks, la commission éprouvait parfois des difficultés à justifier de façon concrète ses arguments de par le manque de tangibilité des préceptes issus du BEPS. Un exemple parmi tant d'autres se trouve quand, au point 6.4.2, la Commission met en lumière qu'il « y a un décalage entre les marges et les ventes qui ont respectivement doublées et quadruplées entre 2008 et 2014 et les charges qui ont augmentées de 6% sur la même période, ce qui infirme l'hypothèse que ces dernières peuvent être un indicateur » (point 6.4.2).

Starbucks pourrait aussi faire valoir que cet argument est vaste et peu concret, car même si cela tombe sous le sens, il n'est écrit nulle part en toute lettre qu'une variation de 6% des charges ne peut pas entraîner une augmentation de la marge de 200%. Ce qui ne serait pas le cas avec des règles mettant en scène des seuils concrets et tangibles. En effet, si, dans ce cas-ci, l'OCDE avait mis un seuil d'augmentation des marges au double de l'augmentation des charges par exemple, il n'y aurait pas eu de contestation possible sur le rejet de l'hypothèse que les charges ne peuvent pas être un indicateur.

## **7.7 Le manque de volatilité du secteur**

Enfin, je terminerai cette réflexion critique sur la différence entre les entreprises provenant du secteur de l'économie de produits (dont fait partie Starbucks) et celles du secteur de l'économie numérique, comme par exemple Amazon.

La volatilité des majorations des prix après l'application de l'APA pour Starbucks a été difficilement justifiable de par la stabilité des prix du marché et le manque de valeur ajoutée prouvée d'un programme comme « C.A.F.E. Practices ». Comme indiqué plus haut, il existe une certaine stabilité au niveau des coûts de logistiques, des matières premières, et transport etc. Une augmentation abrupte et irrationnelle sera donc difficilement justifiable et justifiée.

Cependant, pour l'économie numérique, c'est différent car la volatilité du marché est présente (Frisch, 2011), le contrôle en sera donc moins aisé et une augmentation « artificielle » pourra être justifiée comme liée à une augmentation du marché plus facilement que pour une entreprise dans l'économie de produits, où le marché est stable. Ceci combiné à la difficulté à quantifier les actifs intangibles, il apparaît donc qu'une érosion de la base fiscale semble plus aisée et plus facilement justifiable dans l'économie numérique que dans l'économie de produit.



## Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre comment les multinationales pouvaient adapter leurs méthodes de valorisation des prix de transfert pour éroder leur base fiscale. La partie théorique de ce travail a directement mis en contexte les enjeux des prix de transfert via le rapport BEPS et les consignes imposées aux entreprises en matière de prix de transfert. Ce rapport a en outre permis de comprendre les concepts qui seront utiles tout au long du travail. La suite de la partie théorique a permis de non seulement voir quelles étaient les règles relatives aux méthodes de valorisation, mais aussi quels pouvaient être les usages abusifs qui en découlent. Cette partie a déjà permis d'introduire le cas pratique car il sera question des usages abusifs de ces méthodes. On a pu notamment constater que les règles n'étaient pas aussi tangibles qu'on aurait pu l'imaginer, et qu'une grande part de flexibilité est laissée. On peut dès lors directement s'apercevoir via quels mécanismes les entreprises pourront tenter d'éroder leur base fiscale et qu'elles pourront profiter de ce flou pour tenter de justifier l'emploi d'une autre méthode et/ou son application erronée.

L'étude de cas Starbucks et de son APA avec l'Etat néerlandais est un parfait exemple qui combine les failles que les multinationales exploitent, avec le rôle des Etats dans cette évasion fiscale presque généralisée parmi les multinationales. On peut se rendre compte directement, dès l'analyse des structures des différents acteurs de l'accord, que tout est mis en œuvre pour transférer les bénéfices vers les entités qui sont le moins soumises à l'impôt. Lors de l'analyse de l'accord et des commentaires de la Commission Européenne qui a analysé le cas, il apparaît que Starbucks et les autorités fiscales ont essayé de justifier leurs agissements et les libertés qu'ils ont pris quant au choix des méthodes. Ils ont essayé de jouer sur les exceptions permises par les règles de l'OCDE et le flou juridique qui entoure certaines mesures. Cependant, le secteur dans lequel se trouve

l'entreprise est peu soumise aux grandes variations et les arguments furent rejetés par la Commission.

Quant au choix des méthodes, il est assez simple, les multinationales tentent de valoriser leurs actifs, redevances ou autres avec la méthode qui permettra d'avoir un prix de transfert élevés vers les entités qui sont dans des zones géographiques avantageuses.

Je peux donc conclure que la détermination du prix de la redevance payée à Alki LP n'est pas correcte car elle a été valorisée avec la méthode TNM. Le même constat peut être tiré pour le calcul de la majoration des prix des graines de café payés ) SCTS. De plus, cette méthode n'est pas été correctement appliquée.

Le sujet a donc abordé la taxation des multinationales qui est un thème vaste et compliqué qui nécessite de se concentrer en profondeur sur un seul aspect de celui-ci. Ici, ce mémoire s'est concentré sur les prix de transfert et leur méthode de valorisation mais aurait pu comparer avec plus de précision le cas pratique tiré de l'économie de produit avec un cas de l'économie numérique. Avec plus de temps et plus d'espace disponible, une analyse du cas d'un GAFA aurait pu être menée avec la même rigueur pour arriver à un résultat plus complet et plus précis. Pour ce qui est de l'analyse en elle-même, une approche plus globale aurait pu être abordée, avec plus de chiffres et de tableaux comparatifs.

## Bibliographie

Adams, C.D, Godshaw, G.M. (2002). *Intellectual property and transfer pricing*, International Tax Review, 74:81

BDO, *LE PROJET BEPS PRESQUE ACHEVÉ: LE POINT SUR LES PRINCIPAUX TRAVAUX DE L'OCDE EN 2015.*, <https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2015/le-projet-beps-presque-acheve-le-point-sur-les-pr> (consulté le 29/06/2017).

Boyer, M. (2007). *Prix de transfert : Pourquoi et comment fixer les prix des transactions interdivisionnelles*, Cirano.

Centre de politique et d'administration fiscal de l'OCDE (Juillet 2010, *Méthodes de détermination des prix de transfert*. (<https://www.oecd.org/fr/ctp/prix-de-transfert/46903582.pdf>)

Chavagneux, C. (2016). *Apple : comment l'Europe veut récupérer ses impôts*. Esprit, novembre,(11), 7-10.

Deloris R. Wright, Harry A. Keates, Justin Lewis and Lana Auten (MARCH/APRIL 2016), *The BEPS Action 8 Final Report: Comments from Economists*, INTERNATIONAL TRANSFER PRICING JOURNAL, pp 99-108.

De Mooij, R.A./Ederveen, S. (2003), *Taxation and Foreign Direct Investment: A Synthesis of Empirical Research*, International Tax and Public Finance, pp. 673-693.

Deloitte (2015), *2015 Global Transfer Pricing country guide*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-transfer-pricing-country-guide-2015.pdf> (Consulté le 15/06/2017).

Ernst & Young,(2011), *Global Transfer Pricing Survey. Addressing the Challenges of Globalisation*.

European Commission (2012c), *Commission Recommendation of 6.12.2012 on aggressive tax planning*, C(2012) 8806, Brussels.

European Commission (2015), *Commission decision on state aid implemented by the Netherlands to Starbucks*, C(2015) 7143 final; Brussels.

European Council (2013), *22 May 2013 Conclusions*, EUCO 75/1/13, Brussels.

Frisch, J.D (2011), *Arm's length payments for IP involved in the Transfer of Amazon's EU Website Business : Final Report*.

Huizinga, H.P./Laeven, L. (2008), *International profit shifting within multinationals: A multi-country perspective*, Journal of Public Economics, pp. 1164-1182.

Impôt Gouvernement français, *Les prix de transfert*, [http://www2.impots.gouv.fr/documentation/prix\\_transfert/entrep2.htm](http://www2.impots.gouv.fr/documentation/prix_transfert/entrep2.htm) (consulté le 08/07/2017).

Jone, E. A. (2016). *State Aid in the EU through Tax Rulings and Transfer Pricing*.

Kleinbard, E. D. (2013). *Through a latte, darkly: Starbucks's stateless income planning*.

Les echos, (1998), *La fiscalité des groupes aux Etats-Unis au travers des « check-the-box regulations »*, [https://www.lesechos.fr/27/05/1998/LesEchos/17654-135-ECH\\_la-fiscalite-des-groupes-aux-etats-unis-au-travers-des---check-the-box-regulations--.htm](https://www.lesechos.fr/27/05/1998/LesEchos/17654-135-ECH_la-fiscalite-des-groupes-aux-etats-unis-au-travers-des---check-the-box-regulations--.htm) (Consulté le 1/08/2017)

Mura, A., Emmanuel, C., & Vallascas, F. (2013). *Challenging the reliability of comparables under profit-based transfer pricing methods*. Accounting and Business Research, 43(5), 483-505.

OECD (2010), *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*.

OECD (2010), *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. ([http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2010/transfer-pricing-methods\\_tpg-2010-5-en#.WVJ-xxOGMcg#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2010/transfer-pricing-methods_tpg-2010-5-en#.WVJ-xxOGMcg#page4))

OCDE (2015), *Projet OCDE/G20 sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices : rapports finaux.*, Editions OCDE.

OCDE (2014), *Projet OCDE/G20 sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des Bénéfices : Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique.(Action 1)*, Editions OCDE.

Pop C., Pop V. & Balaciu D (2008), *Transfer prices: mechanisms, methods and international approaches*, Annals of the University of Oradea: Economic Science, 2008. (p. 1402-1406)

PWC (2016), *BEPS Action 9 plan: Transfer pricing and risks/capital*, <http://www.pwc.com/gx/en/services/tax/tax-policy-administration/beps/transfer-pricing-and-risks-capital.html> (consulté le 02/07/2017)

PWC (2013), *Base erosion profit shifting and the future of corporate income tax*, <http://www.pwc.com/gx/en/tax/tax-policy-administration/beps/assets/pwc-base-erosion-profit-shifting-and-the-future-of-the-corporate-income-tax.pdf> (consulté le 17/07/2017)

Steyn, M. (2004). *Transfer pricing methods in the context of intangible property*. South African Journal of Accounting Research, 18(1), 43-64.

Tax World, *Prix de transfert : hier, méconnus et dépréciés, aujourd'hui craint et respectés !*, <http://www.taxworld.be/taxworld/prix-de-transfert-hier-meconnus-aujourd'hui-celebres.html?LangType=2060> (consulté le 15/06/2017).

United Nations, *Informal Meeting on Practical Transfer Pricing Issues for Developing Countries*, [http://www.un.org/esa/ffd/tax/2011\\_TP/](http://www.un.org/esa/ffd/tax/2011_TP/) (consulté le 06/07/2017).

Vlcek, W. (2016). *Offshore Finance and Global Governance: Disciplining the Tax Nomad*. Springer.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique [www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)

