

Sixième session du Cercle de Prospective Fiscale

**Fiscalité des entreprises en 2025
Concurrence, conflits ou
coopération ?**





Sixième session du Cercle de Prospective Fiscale

Fiscalité des entreprises en 2025 Concurrence, conflits ou coopération ?

Synthèse des échanges du 19 mars 2015

Invité :

- **Pascal Lamy**, President emeritus, Institut Jacques Delors, ancien Directeur Général de l'OMC

Intervenants :

- **Michel Aujean**, Associé, Responsable du Pôle de Prospective Fiscale, Taj
- **Gianmarco Monsellato**, Avocat Associé, Directeur Général, Taj
- **Julien Pellefigue**, Economiste, Associé, Taj
- **Grégoire de Vogüé**, Avocat Associé, Taj

Animé par :

- **Nicolas Doze**, Editorialiste à BFM TV et BFM Business

Sommaire

Propos préliminaires.....	7
De nécessaires règles nouvelles, pour un nouveau monde	11
• Dans un monde qui change, pourquoi les règles actuelles sont-elles intenable ?	11
• Entre protectionnisme et coopération fiscale, plusieurs options possibles.....	14
Le nouveau cadre de la fiscalité internationale va redistribuer les rôles	17
• Les conséquences concrètes des choix sur la fiscalité	17
• Les conséquences concrètes des choix sur le rôle du fiscaliste et de l'entreprise	20
Conclusion : se doter d'une organisation mondiale est-il la solution ?.....	21

Propos préliminaires

Par **Gianmarco Monsellato**, Avocat Associé, Directeur Général de Taj

Quelques mots sur le Cercle de Prospective Fiscale

Le paysage français manquait d'un lieu d'échanges et de réflexions sur son environnement fiscal. Le Cercle de Prospective Fiscale prolonge la nécessaire réflexion que mène le cabinet Taj depuis quelques années, à travers le Pôle de Prospective Fiscale et Stratégie d'Entreprise.

Sous la direction de Michel Aujean, ancien Directeur des Analyses et Politiques Fiscales de la Commission européenne, le Pôle de Prospective Fiscale publie régulièrement analyses et points de vue dans la presse économique et sur son blog dédié www.taj-strategie.fr. Il a pour vocation de formuler des recommandations aux régulateurs français et européens. Il peut s'agir d'une réflexion de fond sur la philosophie d'une taxe en particulier, mais aussi sur les modalités de recouvrement.

Dans le vif de la prospective avec une projection à 10 ans

Cette sixième session est l'occasion de s'essayer à un exercice très périlleux : prévoir le futur. Afin de mener cet exercice de prospection, un panel d'experts a été assemblé, dont un invité d'honneur, Pascal Lamy, qui en tant qu'ancien Directeur Général de l'OMC notamment, apportera sa vision globale et géo-économique aux problématiques du Cercle de Prospective Fiscale. Son expérience unique et la transversalité de sa vision stratégique constituent une boussole très utile pour ce voyage vers le futur. Pascal Lamy propose d'introduire ces échanges en analysant l'impact de la fiscalité sur le commerce mondial.

Introduction des échanges

Par Pascal Lamy, President emeritus, Institut Jacques Delors, ancien Directeur Général de l'OMC

A titre liminaire, il est essentiel de garder à l'esprit que jusque très récemment, les considérations fiscales n'ont interféré que de manière très marginale avec la régulation du commerce international ; mais cette situation évolue depuis quelques années, et l'aborder au travers de la régulation internationale suppose de venir à bout de considérables obstacles.

La relative imperméabilité du commerce international aux enjeux fiscaux trouve son explication dans l'origine et la nature mêmes du système international. Fondé depuis 1648 sur le principe des Etats Nations, et à travers eux des souverainetés absolues de chaque Etat, il emporte avec lui l'exclusivité de la compétence fiscale pour chaque pays.

Ce postulat est aujourd'hui en question en raison des effets de la mondialisation et notamment la multi-localisation et la mobilité des processus de production de biens et de services mais aussi les possibilités de déplacement de la création de valeur à des fins d'optimisation fiscale. Au surplus, une grande partie des échanges internationaux se fait intragroupe, c'est-à-dire au sein même des grandes entreprises. L'évolution du contenu moyen en importation des exportations d'un pays est révélatrice de cette mutation : il était de 20% il y a 20 ans, de 40% aujourd'hui, et sera de 60% dans vingt ans.

A ce premier constat, il faut ajouter la perte de lustre de la concurrence fiscale et de ses vertus avancées pour le commerce international au moment de la crise économique lorsque les deux grandes voix qui soutenaient activement cette théorie au niveau international (les Etats-Unis et la Grande-Bretagne) ont pris leur distance avec cette approche.

Plus encore, les questions entourant l'optimisation fiscale ont révélé des situations ignorées ou passées sous silence à savoir par exemple que les *back office* de la corruption, de la criminalité, du terrorisme, du commerce de la drogue et de l'évasion fiscale sont assez souvent communs, entraînant la mise en cause de nombreuses institutions financières.

Le G20 s'est emparé de ces évolutions et de ces changements. Certes, il n'a pas une légitimité politique du même ordre que certains organismes internationaux dont les décisions sont assises sur l'autorité des traités, et pourtant il dispose d'un pouvoir d'orientation réel. Sur les questions fiscales, ce pouvoir d'orientation s'est prononcé sans ambiguïté au cours des derniers mois. Et aujourd'hui, la direction fiscale de l'OCDE constitue le seul endroit de véritable expertise fiscale globale.

Ces questions vont-elles faire l'objet d'une régulation multilatérale comme cela est le cas pour le commerce international ? Cela dépend de l'environnement, de l'investissement de chacun des partenaires et cela prendra assurément du temps.

En tout état de cause, l'idée directrice qui doit guider la réflexion, me semble-t-il, consiste à procéder comme dans d'autres domaines en aplanissant le terrain de jeu. Toutefois, les

questions fiscales, comme les questions environnementales, soulèvent une difficulté singulière en ce qu'elles ne constituent pas des sujets où tout le monde gagne, contrairement au commerce. En cela, les positions diplomatiques s'en trouvent plus difficiles à concilier.

Il est évident que l'évolution de la fiscalité internationale prendra du temps. D'abord en raison des préférences collectives propres à chaque pays (les dépenses collectives étant ce qui justifie le prélèvement de l'impôt) qui rendent difficile tout consensus tant sur la convergence fiscale et sur la redistribution que sur les modalités de prélèvement. D'autre part, la structure actuelle des institutions n'est pas propice à la mise en œuvre d'une prise de décision de niveau international dans le domaine fiscal. L'exemple de l'UE doit nous instruire : alors même qu'elle est un laboratoire de la mondialisation depuis cinquante ans, elle n'y est toujours pas parvenue dans le domaine de l'impôt direct sur les entreprises.

Pour conclure ces propos d'introduction, Nicolas Doze interpelle Gianmarco Monsellato au sujet de la tribune de Pierre Moscovici publiée dans le quotidien l'Opinion du jour même :

« Il est temps de rétablir le lien entre l'endroit où une entreprise réalise ses bénéfices et l'endroit où elle paye ses impôts, il est temps que chacun paye sa juste part ». Pierre Moscovici

Gianmarco Monsellato

Tout le monde s'accorde à dire qu'une entreprise doit payer ses impôts à l'endroit où elle produit de la valeur. Mais où produit-elle de la valeur ? Telle est la vraie question.

Ainsi que **Pascal Lamy** l'a rappelé, l'Etat raisonne en termes de frontières depuis plus de 4 siècles. Or, aujourd'hui, une entreprise internationale produit de la valeur à l'échelle mondiale sur des marchés régionaux sans tenir compte des frontières. Toute la difficulté tient dans le fait de savoir comment « répartir la valeur », *a minima* à l'échelle régionale, pour réconcilier création de valeur économique et souveraineté fiscale.

Le cœur du sujet réside dans l'impossible répartition objective, à l'heure actuelle, de la valeur produite par les entreprises au sein de frontières dont la valeur n'est que politique. Le revers de cette situation n'est pas l'optimisation mais le conflit fiscal entre des Etats qui, dans le doute, taxent deux fois, parfois trois fois le même résultat. En l'absence de réglementation internationale, nous sommes dans le chacun pour soi et dans le conflit absolu où grands groupes et PME internationales font office de victimes, conduisant inexorablement à la diminution de la base du commerce mondial dont chacun sort perdant.

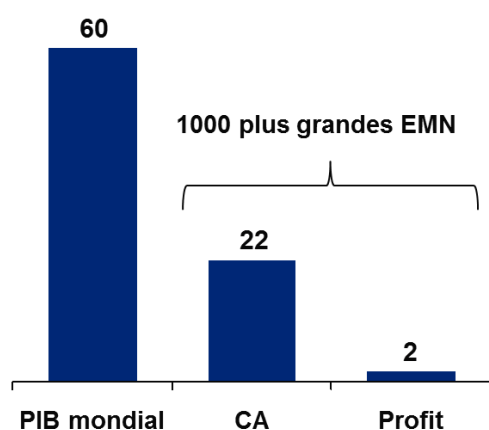
De nécessaires nouvelles règles, pour un nouveau monde

1. Dans un monde qui change, pourquoi les règles actuelles sont-elles intenables ?

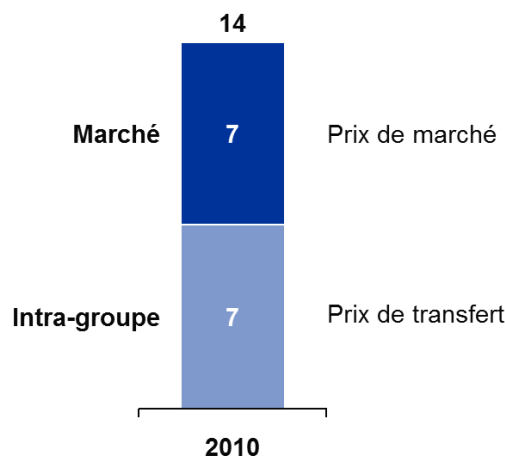
1. 1. La place et le fonctionnement des prix de transfert

Par Julien Pellefigue, Economiste, Associé, Taj

Poids économique des plus grandes entreprises multinationales (EMN)
2010, 1000 milliards \$



Evaluation du partage des échanges internationaux
2010, 1000 milliards \$



Le nombre de multinationales est passé de 7000 en 1970 à 82 000 en 2010

Source : CNUCED, Lemoine, Madiès, Madiès, 2012. *Les grandes questions d'économie et de finance internationale*. De Boeck, Forbes

La réglementation des prix de transfert, qui a été jugée parfaitement acceptable pendant de nombreuses années, fait aujourd'hui l'objet de critiques virulentes, et ce pour deux raisons :

Premièrement, les Etats ont changé d'avis sur ce qu'ils attendaient de la réglementation des prix de transfert. Autrefois, ils souhaitaient principalement qu'elle n'entrave pas les échanges internationaux (objectif d'efficacité), aujourd'hui, ils veulent qu'elle conduise à attribuer à chaque Etat sa juste part de la base taxable mondiale (objectif d'équité). Cela rejoint d'ailleurs ce que disait **Pascal Lamy** : si chacun s'accorde sur le fait que la base taxable des entreprises doit être partagée entre les Etats sans n'en léser aucun, le problème demeure de savoir comment cette répartition peut être définie.

L'importance croissante de l'objectif d'équité s'explique simplement par l'accroissement considérable du poids économique des multinationales depuis les années 70.

A cette date, on comptait environ 7 000 entreprises multinationales qui généraient une valeur ajoutée très faible au regard de l'économie mondiale. Cela explique que l'enjeu de partage de la base taxable s'effaçait alors complètement devant le développement du volume des échanges internationaux. Aujourd'hui, la situation a complètement changé : le chiffre d'affaires cumulé des 1000 plus grandes entreprises multinationales varie de 20 à 25K milliards de dollars alors que leur profit taxable cumulé est situé autour de 2K milliards de dollars. Alors qu'autrefois le commerce international était majoritairement réalisé entre tiers opérant sur des marchés, aujourd'hui, près de 50% des échanges internationaux ont lieu entre filiales de multinationales.

Ces montants sont si importants qu'ils revêtent une importance macroéconomique. Ainsi, là où auparavant les Etats pouvaient ne pas se préoccuper de taxer au plus juste cette base taxable, il en va tout autrement aujourd'hui, *a fortiori* dans un contexte de crise des finances publiques généralisée.

En deuxième lieu, la sévérité de la critique de la réglementation actuelle tient au fait que, si cette dernière était très adaptée pour atteindre un objectif d'efficacité, elle ne permet pas du tout de répondre à l'objectif d'équité. Ainsi la répartition de la base fiscale obtenue en appliquant les règles actuelles est largement jugée inéquitable, à la fois par les pays de l'OCDE, par les nouveaux grands acteurs du commerce international (les BRICs) et par les pays en développement.

Pascal Lamy

L'extraordinaire croissance du marché international n'est pas tant une réalité économique qu'une réalité technologique. Aujourd'hui, les processus de production se trouvent fracturés : un bien ou un service exporté dans un pays est souvent produit dans cinq pays différents. On a observé ainsi une croissance importante du volume des échanges alors même que la valeur créée reste la même. C'est pour cela qu'il serait plus judicieux de mesurer le commerce international en valeur ajoutée, comme on le fait pour le PNB. Cela permettrait au dispositif fiscal de retrouver une certaine clarté, car on ne taxerait pas l'échange mais la valeur créée par le processus de production intégré dans l'échange.

1.2 Inadéquation de la réglementation actuelle avec les stratégies d'entreprises et l'organisation actuelle des multinationales

Par Grégoire de Vogüé, Avocat, Associé, Taj

A défaut de s'avancer sur la disparition des frontières, il est indéniable que deux univers coexistent aujourd'hui, celui des entreprises et celui des Etats qui ont chacun une perception du monde radicalement différente.

D'un côté les entreprises ont une vision consolidée de leurs activités : elles communiquent sur un bilan global et leurs P&L (Profits & Losses) sont rarement établis par pays.

De l'autre les Etats, dont la fiscalité est structurée et organisée par des frontières dans la plupart des régimes, se fondent donc sur une approche légale, prenant en compte les entités juridiques.

Cette dualité de perception est manifeste quand on aborde la question de la fiscalité. Il est en effet complexe pour les groupes d'extraire artificiellement une entité géographique dans une organisation agencée par produit, par métier, par fonction, par canal de distribution, etc.

La géographie notamment est rarement un axe primaire d'organisation. Lorsqu'elle constitue un critère, c'est le plus souvent au plan régional ou à celui d'un cluster mais rarement d'un pays donné. Cela signifie que les axes de consolidation, les axes de création de valeur au sein d'un groupe ne se font pas à un niveau géographique.

Au niveau des individus eux-mêmes, cela peut paraître schizophrène d'expliquer aux membres d'un même groupe qui travaillent ensemble face à la concurrence extérieure, que le collègue d'un pays étranger est quelqu'un d'externe d'un point de vue fiscal, et ce pour s'assurer que les échanges intragroupe sont correctement rémunérés.

Enfin la mobilité croissante, tant des fonctions que des individus, entraîne la mobilité des idées. Ainsi, à quel pays doit-on attribuer la valeur ajoutée de ces idées ? Comment en tire-t-on les conséquences fiscales ? C'est l'un des enjeux de la dichotomie entre d'un côté les frontières des Etats et de l'autre le mode d'organisation d'un grand groupe.

Les Etats ont-ils perdu la main sur la fiscalité des entreprises dans une économie mondialisée ? Savent-ils « géolocaliser la valeur ajoutée » sans avoir une vision globale et consolidée de la création de valeur, que seuls les groupes ont ? C'est la dissymétrie observée entre d'un côté un groupe doté d'une vision globale et qui va ainsi savoir-faire ces choix et de l'autre les Etats qui ont une vision plus fermée au sein de leurs frontières.

Gianmarco Monsellato

Avec un raisonnement à l'échelle globale, un groupe peut identifier qu'il dispose d'un avantage compétitif à aller produire en Inde ; pourtant sur un plan fiscal, la vraie question est de savoir si la valeur créée grâce à cet avantage compétitif est rattachable à la France qui a pris cette décision et d'où viennent les capitaux, à l'Inde qui a fourni l'avantage compétitif ? Les deux pays vont vouloir taxer l'ensemble de la valeur créée. Dans ce scénario, le directeur financier n'aura pas envisagé la situation sous cet angle parce qu'il aura pensé naturellement en termes de « marché consolidé », entraînant une double imposition qui remet en cause la viabilité de l'investissement.

2. Entre protectionnisme et coopération fiscale, plusieurs options possibles

Par Gianmarco Monsellato, Avocat Associé, Directeur Général, Taj

Le point d'équilibre logique consisterait à transférer aux Etats la question des prix de transfert en mettant en place, *a minima* au sein de l'Union européenne, une base commune taxable pour ne plus faire peser ce sujet sur les entreprises. A défaut, l'équilibre entre finances publiques et privées sera la résultante de la longue série de contentieux fiscaux internationaux.

2.1 Les grands changements introduits par BEPS¹ : vers un monde plus incertain

Avant BEPS, l'OCDE avait pour mission de garantir la croissance du commerce international en assurant la paix fiscale et en limitant la double-imposition. Depuis le lancement du projet BEPS, la mission de l'OCDE est de garantir la taxation du commerce international, quitte à supporter des doubles impositions. La priorité n'est plus la croissance du commerce. Elle est aujourd'hui la croissance de l'imposition sur la base d'un volume d'échanges commerciaux constant. Autrefois, un système global visant à l'efficacité prévalait. Aujourd'hui, c'est la logique du « chacun pour soi » qui prime avec un objectif de taxation accru. De ce nouveau rapport de force émergera nécessairement un équilibre international mais le chemin vers cet équilibre risque de détruire beaucoup de valeur économique, ce qui est dommageable pour toutes les entreprises, y compris les grandes, et le serait d'autant plus pour les PME.

Nous sommes aujourd'hui dans un système où les Etats ont la main dans cette guerre fiscale et sont prêts, pour la gagner, à quelques sacrifices, y compris à aller jusqu'à la rupture du système actuel.

¹ BEPS : *Base Erosion and Profit Shifting*, chantier lancé en 2013 par l'OCDE sous l'égide du G20, et visant à définir de nouvelles règles d'imposition internationales, permettant une meilleure taxation des groupes internationaux.

2.2 Les risques : des règles plus protectionnistes et plus conflictuelles, la résurgence des nationalismes et la multiplication des situations de double imposition ou d'imposition forcée non coordonnées

Pour les Etats-Unis, la fiscalité relève réellement de la souveraineté de « l'empire américain ». Les Américains vont probablement évoluer et choisiront uniquement dans BEPS ce qu'ils sont prêts à appliquer.

L'Europe quant à elle, va tenter d'appliquer BEPS mais dans un monde qui ne l'appliquera pas totalement. Cela sera d'autant plus difficile car si l'Europe s'est dotée d'un marché unique, elle ne dispose pas d'une fiscalité unique.

2.3 Pourtant d'autres solutions existent fondées sur le renouveau de la coopération internationale

Par Michel Aujean, Associé, Responsable du Pôle de Prospective Fiscale, Taj

Ces 30 dernières années, la bataille a fait rage entre les partisans de l'approche OCDE de pleine concurrence (*Arm's Length Standard*) et les défenseurs de l'idée de partage de l'assiette selon une formule de répartition (*Formulary Apportionment*). Le débat remonte en fait aux années 30 quand le principe de pleine concurrence a été conçu et introduit dans les premiers traités modèles. Toutefois avant les années 60, il n'y eut que peu ou pas d'application aux prix de transfert car il n'y avait pas de méthode reconnue. La répartition par formule quant à elle, était appliquée aux USA au sein de l'état fédéral entre les Etats mais n'était pas considérée sérieusement comme une méthode pouvant résoudre la problématique des groupes et des prix de transfert au niveau international.

Dans les années 60, après avoir envisagé la formule par répartition, le législateur américain adopta la législation *Surrey* et les trois méthodes d'application de prix de pleine concurrence (CUP, *Comparable Uncontrolled Price, Cost Plus* et *Resale Minus*), toutes fondées sur la recherche de comparables (transactions entre indépendants) et allait devenir le fondement des principes OCDE en matière de prix de transfert en 1977 !

Cette approche était trop dépendante de l'existence de comparables. En 1990, le *General Accounting Office* des Etats Unis a démontré que dans 90% des cas, il n'y avait pas de comparables possibles et après avoir gagné le fameux cas Dupont, l'IRS a perdu tous les cas entre 1980 et 1995 faute de comparables acceptables par les tribunaux. Dans le même temps, la formule par répartition recevait le soutien de la *Cour Suprême américaine* dans ses arrêts rendus en 1984 et 1993 concernant le régime californien qui utilisait la formule par répartition pour allouer le revenu mondial des entreprises multinationales opérant dans cet Etat.

Un compromis fut trouvé en 1995 lorsque les Etats-Unis adoptèrent de nouvelles règles de prix de transfert incorporant deux nouvelles méthodes : *comparable profit method* et *profit split*. L'OCDE amenda alors les principes en matière de prix de transfert en introduisant la méthode de la marge nette transactionnelle et le *profit split* tout en rejetant la formule par répartition.

La situation s'est encore plus dégradée comme on le constate chaque jour en Europe. Une solution possible pour une économie intégrée comme l'Union européenne reposerait sur la consolidation. Cela signifie que l'on éliminerait les transactions intragroupes, et ainsi les problématiques de prix de transfert au sein même de l'Europe, mais pas vis-à-vis du reste du monde. Cela permettrait aux entreprises de compenser mécaniquement profits et pertes (c'est-à-dire de ne taxer que le profit net). L'allocation des profits n'est alors plus le résultat du jeu des prix mais celui de la formule de répartition qui joue donc un rôle essentiel. Cette approche alternative est intéressante mais elle ne remplit pas totalement (et pour certains pas du tout) le critère d'équité mais c'est une façon efficace de simplifier la répartition en s'appuyant sur trois facteurs (le travail, les actifs et les ventes) et cela permet notamment d'être plus proche de l'origine des profits sans refléter totalement la création de valeur.

Dans un monde post BEPS, la pratique des prix de transfert pourrait être transformée par davantage de recours au *Profit Split*, une façon de partager le profit qui ne s'appuie pas sur la consolidation intégrale du groupe, mais seulement sur une consolidation partielle soit de certaines transactions ou de certaines activités extrêmement intégrées et qui produisent de la valeur que les prix de transfert ne peuvent pas décomposer entre juridictions différentes.

En résumé, aujourd'hui, trois solutions s'opposent :

- Continuer avec les règles existantes en matière de prix de transfert, mais cette discussion démontre que ce n'est pas tenable ;
- Aller vers une formule de répartition, comme proposée dans l'ACCIS², mais cette solution est à réserver à une économie très intégrée comme l'Union européenne, un choix politique mais pas un choix d'équité (proposition qui date de 2011 mais n'a jamais été discutée au niveau politique) ;
- Le monde selon BEPS donnera-t-il une formule qui sera applicable au niveau mondial ?

En tout état de cause, aujourd'hui, aucune des formules qui émergent ne saurait mettre tout le monde d'accord.

² ACCIS = Assiette Comptable Consolidée d'Imposition des Sociétés.

Le nouveau cadre de la fiscalité internationale va redistribuer les rôles

1. Les conséquences concrètes des choix sur la fiscalité

Par Julien Pellefigue

Functions	Locations	Cost base
R&D Engineering	 	5 (21%)
Manufacturing	 	10 (42%)
Sales and Marketing	   	8 (33%)
Entrepreneur IP owner	 	1 (4%)
	Total costs	24
	Turnover	36
	Profit	12

Tableau réalisé par Taj

Pour illustrer l'effet de la réglementation des prix de transfert sur le partage international de la base taxable, prenons comme exemple une grande multinationale représentative. Pour fixer les idées, on peut considérer qu'elle aurait un revenu et une structure de coûts similaires à ceux Google, des activités de conception et de R&D en Allemagne et au Japon, des activités de production dans des pays à bas coûts, au Mexique et en Chine, des activités de ventes et de marketing dans des marchés consommateurs comme l'UE, les Etats-Unis ou le Brésil et enfin des structures *ad hoc* de type « entrepreneur principal » qui portent les actifs incorporels du groupe en Suisse et au Pays-Bas.

La structure de coûts suivrait la décomposition suivante : 40% en coûts de production, 20% en R&D, 30% en sales et marketing et 10% de frais généraux. Ce qui donne des coûts à hauteur de 24 milliards de dollars, un chiffre d'affaires de 36 milliards de dollars et des profits de 12 milliards de dollars.

L'enjeu de la réglementation des prix de transfert consiste à répartir ces 12 milliards de profits entre les pays cités précédemment dans lesquels notre multinationale opère. Il existe trois grands scénarios envisageables :

- **L'application du principe de pleine concurrence** conformément aux pratiques en vigueur aujourd'hui conduit à allouer le profit principalement aux « entrepreneurs » et ne laissant qu'une portion congrue de profit dans les autres pays. Cette répartition est donc proche de celle que l'on observerait aujourd'hui pour une multinationale comme celle que l'on a modélisée ici.
- **Une solution de *profit split*** correspondant à ce vers quoi tend BEPS, (ou ACCIS). En utilisant la formule du Massachusetts recommandée par la directive ACCIS on aboutirait ainsi à un partage de la base taxable beaucoup plus équilibré mais qui ne rendrait pour autant pas nécessairement compte de la contribution réelle de chaque filiale (dans l'exemple, l'activité de production capture 40% des profits alors qu'il s'agit peut-être d'une activité à faible valeur ajoutée qui pourrait parfaitement être externalisée).
- **Une situation « guerre fiscale »** où le consensus international cède et où chaque Etat décide unilatéralement de la base de profit qu'il a le droit de taxer. Cette 3^e hypothèse aurait certainement l'effet suivant : chaque Etat considérerait ce qui se déroule sur son territoire comme l'étape la plus importante dans la création des profits et calculerait la base taxable en conséquence. Il est impossible de déterminer précisément la forme de la répartition que l'on obtiendrait dans le cas général (chaque situation est en effet trop spécifique). Cependant, des hypothèses raisonnables conduisent à estimer que notre multinationale représentative pourrait dans ce cas payer des impôts sur une base fiscale supérieure de 50% à son profit réel. Dans ce scénario, les investissements à l'étranger des multinationales seraient brutalement et massivement réduits, puisque la création d'une filiale dans un pays agressif fiscalement pourrait conduire à une augmentation de l'IS supérieure au profit supplémentaire créé par cette filiale. La réduction des investissements directs à l'étranger serait à son tour susceptible d'avoir des conséquences dramatiques sur le commerce international, similaire à ce que l'on observerait dans le cas d'une augmentation massive des barrières douanières, et donc sur la croissance.

Partage de la base taxable de la multinationale

bn €, en %

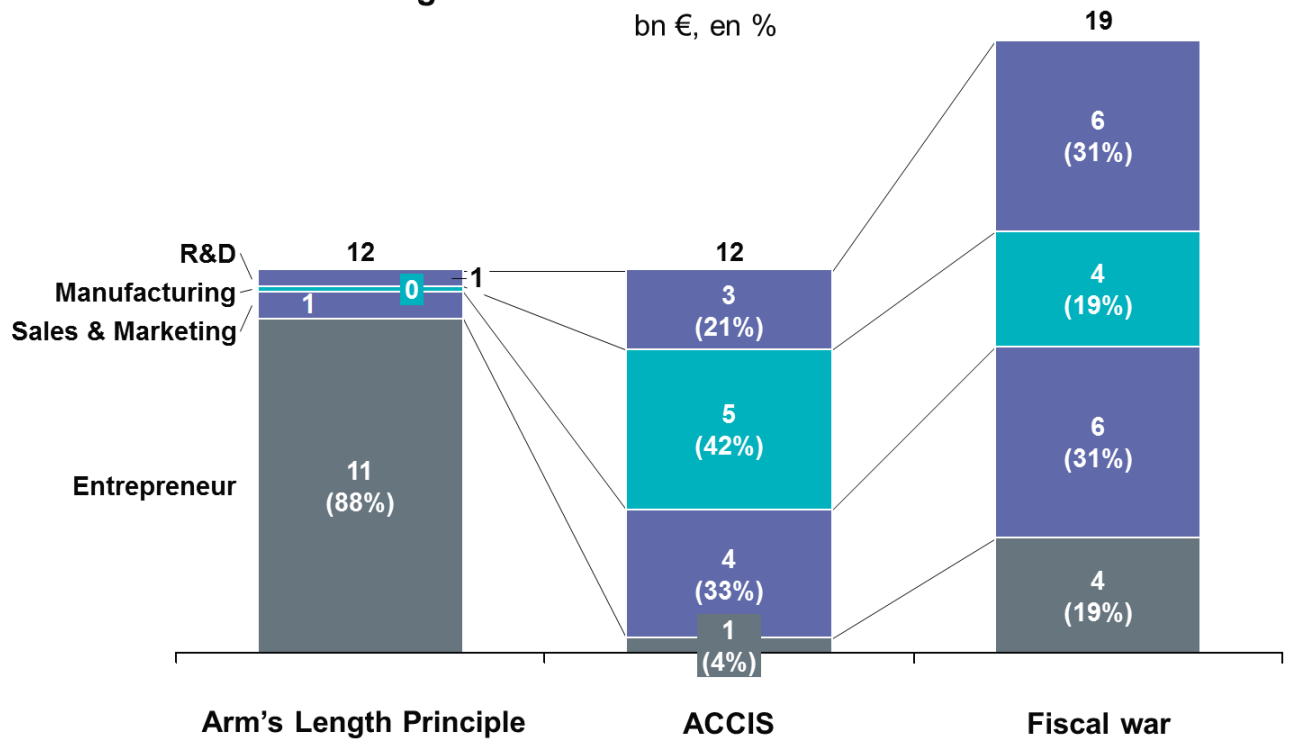


Tableau réalisé par Taj

2. Les conséquences concrètes des choix sur le rôle du fiscaliste et de l'entreprise

Par Gianmarco Monsellato et Grégoire de Vogüé

S'il y a vingt ans, la fiscalité était uniquement un sujet de fiscalistes et de techniciens, depuis la crise de 2008, de nombreux acteurs extérieurs (ONG, médias, salariés, etc.) se sont invités dans le débat. L'expert doit donc aujourd'hui parler de fiscalité à des non-experts, ce qui constitue un nouveau défi. Le fiscaliste va devoir savoir identifier les risques, devoir gérer une communication avec le grand public, car la fiscalité est devenue un sujet de réputation et donc un enjeu pour une direction générale. Désormais, le fiscaliste va devoir s'assurer que non seulement la politique fiscale est le reflet de la bonne gestion interne mais aussi que son taux d'impôt est juste, stable, compétitif et acceptable.

D'une certaine façon, face à la complexité du sujet et aux enjeux politiques, les Etats ont projeté sur le fiscaliste d'entreprise une lourde responsabilité en le chargeant de répartir la base taxable.

Le fiscaliste va être propulsé au centre du débat stratégique de l'entreprise, induisant une transformation de la fonction fiscale.

Avec BEPS, le rôle du fiscaliste, s'il veut avoir un impact sur le taux effectif d'imposition, va consister à s'imposer de plus en plus en amont dans les choix stratégiques de l'entreprise. Il ne s'agira plus de réduire l'imposition dans une situation donnée mais de participer à sa construction pour organiser la base imposable acceptable.

L'entreprise doit être consciente des opportunités et des risques de ce changement de paradigme fiscal car elle en sera un acteur essentiel : ouverte aux changements, elle peut contribuer à faire gagner les solutions de coopération.

Conclusion :

Se doter d'une organisation internationale, est-ce la solution ?

Michel Aujean

Il est important de se diriger vers davantage de coopération. Il existe déjà une forme de coopération au sein de l'OCDE mais elle n'est pas universellement légitime. Inversement, l'ONU est l'essence de la coopération car elle peut produire un traité mais elle n'est pas efficace.

L'ITD (*International Tax Dialogue*), qui rassemble l'OCDE, le FMI, la Banque Mondiale et l'ONU a été créé pour avoir un organe de dialogue interinstitutionnel qui fédère sur ce sujet et qui assure d'éviter les doublons. Nous faisons face aujourd'hui à une impasse institutionnelle. Il faut donc aller à la recherche d'une coopération pratique, concrète, vers des codes de conduites et des travaux au niveau régional.

Il y a déjà à l'échelle régionale certaines institutions qui commencent à fonctionner, notamment le forum sur l'administration fiscale de l'OCDE où sont élaborées de meilleures pratiques fiscales. C'est un début constructif.

La transparence fait également partie des critères indispensables pour avancer dans ce domaine. C'est ainsi que, depuis l'an 2000, une résolution dans le cadre du code de conduite contre la concurrence fiscale dommageable prévoyant un échange spontané d'information sur les *ruling* a été adopté.

Pascal Lamy

La création d'une Organisation Mondiale de la Fiscalité semble lointaine. En réalité, il faut même sans doute renoncer à l'idée de système de spécialisation attribuant à chaque sujet, une organisation.

Il faut certainement imaginer pragmatiquement un système qui combine le leadership, l'efficacité et la légitimité. Aujourd'hui, le G20 assure le leadership, l'ONU dispose de la légitimité mais sans expertise ou leadership, et les organisations spécialisées telles que l'OCDE ont l'expertise mais un leadership et une légitimité faibles, du moins vis-à-vis de l'opinion. L'avenir se trouve au sein de ce triangle et il faudra créer de la convergence et arriver à un consensus idéologique.

Ce consensus est en progression certaine puisqu'aujourd'hui, tous semblent de plus en plus d'accord pour convenir que la concurrence fiscale n'est plus la solution à l'avenir.

A propos de Taj

Taj est l'un des premiers cabinets d'avocats français, spécialisé en stratégies fiscales et juridiques internationales. Il compte aujourd'hui 455 professionnels parmi lesquels 55 associés, basés à Paris, Bordeaux, Lille, Lyon et Marseille. Ses expertises les plus réputées couvrent la fiscalité internationale et les prix de transfert, les fusions acquisitions, la fiscalité indirecte, le contrôle fiscal et contentieux, la fiscalité de la mobilité internationale, le droit social, le droit des affaires et des entreprises en difficulté. Taj est membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et s'appuie sur l'expertise de 30 000 fiscalistes de Deloitte situés dans 150 pays.

Pour en savoir plus, www.taj.fr ou www.taj-strategie.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (*private company limited by guarantee*), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter

www.deloitte.com/about.