

# **ATELIER PRIX DE TRANSFERT**

**13 - 16 février 2017**

**Brazzaville - Congo**

**Cas pratique n°1**

**« Groupe AB »**

## Énoncé

Le groupe AB est un groupe spécialisé dans la conception, la fabrication et la distribution de produits d'habillement et de maroquinerie de luxe, en particulier à destination du public masculin.

### 1. Liens juridiques

La société AB France est l'entité pivot du groupe AB. Elle est détenue à 100% par la société AB Holding.

La société AB France détient 100% des sociétés espagnoles AB Spain et AB Camisa.

### 2. Analyse fonctionnelle

Selon l'analyse fonctionnelle développée dans la documentation des prix de transfert, la société AB France agit en tant qu'entrepreneur principal dans le cadre des transactions intragroupe auxquelles elle est partie.

La société française AB France conçoit et produit la plupart des vêtements composant les collections, notamment grâce à son savoir-faire dans la production de vêtements en matières nobles. Pour les produits qu'elle ne fabrique pas elle-même, par exemple les chemises ou les chaussures, elle les achète aux sous-traitants extérieurs et aux filiales de production pour les revendre aux filiales de distribution.

En particulier, AB France achète les chaussures à la société AB Spain et les chemises à la société AB Camisa.

Les fonctions de la société AB France telles qu'elles ressortent de la documentation des prix de transfert présentée sont les suivantes.

- la création et la conception des collections, supervision de la création et de la conception des collections afférentes à certains produits assurées par d'autres sociétés du groupe ;
- la fabrication d'une partie de la gamme de produits ;
- la planification des collections;
- le contrôle qualité de l'ensemble de la gamme ;
- la gestion des approvisionnements et les audits des fournisseurs ;
- l'expédition des marchandises.

→ *Création & conception :*

Les produits de la marque AB sont créés par des stylistes et par les équipes des différents bureaux de style de l'enseigne. Pour l'ensemble des produits de l'enseigne AB, ces équipes possèdent un savoir-faire en stylisme et en confection.

Au sein du groupe, ces fonctions sont exercées notamment par les entités suivantes :

- AB France pour les vêtements
- AB Camisa pour les chemises
- AB Spain pour les chaussures.

Le bureau de style de l'entité AB France influence fortement les créations et confections des autres bureaux de style du groupe. De plus, avant d'être lancé en phase de production, tous les prototypes de produits doivent être validés par la direction générale au sein de AB France.

→ *Maîtrise de la marque :*

La majorité des produits AB est distribuée par des boutiques sous enseigne AB dont certaines sont détenues en propre. Le groupe sélectionne selon des critères très stricts les boutiques à enseigne AB et les boutiques multimarques qui distribueront les produits. Cette méthode de distribution permet au groupe de s'assurer de la qualité du réseau de distribution, et de développer et garantir l'univers de la marque dans le but de s'assurer une « expérience client » liée au produit.

La maîtrise de la marque AB passe aussi par un contrôle de la communication. En effet, via sa communication le groupe AB cherche à améliorer la visibilité de sa marque et promouvoir la qualité de ses produits. Ces fonctions sont exercées par AB France, propriétaire de la marque.

→ *Production* :

La fonction production est composée des étapes de coupe, de thermocollage, de réalisation des doublures, de montage, de finitions et de traitement des peaux.

Elles sont notamment réalisées par les entités suivantes :

- AB France pour les vêtements
- AB Camisa pour les chemises
- AB Spain pour les chaussures par le biais de la sous-traitance.

→ *Contrôle qualité* :

AB France réalise le contrôle qualité de l'ensemble de la production, et a mis en place à cet effet une équipe dédiée en son sein. De plus, elle définit les processus de contrôle en vigueur dans le groupe.

→ *Logistique* :

Cette fonction correspond au stockage et à l'optimisation des flux de marchandises, produits finis (semi-finis) et matières premières. AB France centralise les stocks de marchandises et est responsable de l'approvisionnement des entités du réseau de distribution du groupe en fonction de leurs besoins. Il faut toutefois noter que les entités de fabrication espagnoles possèdent leurs propres stocks de produits. Le transport des marchandises est assuré principalement par AB France via les services de sociétés externes.

→ *Vente & distribution* :

La définition et le suivi de la stratégie commerciale pour l'ensemble du groupe sont assurés par AB France.

→ *Fonctions supports* :

Ces fonctions regroupent les activités de ressources humaines, de comptabilité, d'informatique et d'autres services généraux. Certaines entités du groupe exercent elles-mêmes certaines fonctions supports. En revanche, l'ensemble des fonctions support centrales réalisées pour le compte du groupe sont exercées par AB France.

### Fonctions des filiales espagnoles de production

Les entités de production du groupe ont deux profils fonctionnels différents, en fonction de leur participation ou non au processus de création et conception. A la différence des entités de fabrication ayant des fonctions limitées, et qui notamment, fabriquent les produits conçus par le groupe, les fabricants de plein exercice tels AB Spain et AB Camisa exercent d'une part, des fonctions de création et de conception, et d'autre part, des fonctions de production, en recourant éventuellement à des sous-traitants locaux, pour certaines gammes de produits.

Le bureau de style de AB France conserve une forte influence sur les créations et confections des autres bureaux de style et valident in fine, dans tous les cas, le lancement de tous les produits.

Qu'il s'agisse des fabricants de plein exercice ou des fabricants aux fonctions limitées, ces entités restent fortement subordonnées aux décisions de la société AB France. Les entités de pure distribution exercent des fonctions de routine.

#### ➤ Société AB Spain

La société AB Spain a pour activité principale le commerce de gros de chaussures de la marque AB. Cette filiale fait travailler une dizaine de sous-traitants externes pour la production de ces chaussures, selon les modèles qu'elle-même crée pour le compte du groupe AB via son bureau de style qui comprend trois personnes.

Elle ne dispose pas en interne des installations techniques pour assurer elle-même la production. La société AB Spain est en effet dépourvue de l'outil industriel et achète auprès de ses sous-traitants les produits finis qu'elle destine à être revendus. Elle compte 12 salariés sur la période 2013-2014.

Fonctionnellement, son activité est donc une activité de négoce, tout en étant propriétaire de la matière première. Une partie de cette production transite par AB France à destination des filiales de distribution, une autre partie est vendue par AB Spain pour son réseau revendeur. Les produits vendus par AB Spain, quel que soit le canal emprunté, sont de marque AB.

➤ **Société AB Camisa**

La société AB Camisa est une société de production. C'est un ancien fournisseur tiers racheté par le groupe fin 2012. Elle ne fait appel à aucun sous-traitant. Elle emploie un styliste. Elle dispose des installations nécessaires pour assurer elle-même la production.

Au même titre que AB Spain, elle fait partie des entités de production à forte valeur ajoutée identifiées comme telles dans la documentation des prix de transfert.

### 3. Flux intra-groupe et rentabilité des sociétés AB Spain et AB Camisa

Sur la période 2012-2014, les achats de AB France auprès des sociétés du groupe sont les suivants.

Fournisseur	2012	2013	2014
<b>AB Spain</b>	2 647 943	3 284 885	3 651 505
<b>AB Camisa</b>		5 229 366	3 547 791

Sur la période 2012-2014, les résultats réalisés par la société AB Spain au titre de ses transactions avec AB France sont les suivants :

	2012	2013	2014
<b>Chiffre d'affaires (CA) réalisé avec AB France</b>	2 647 943	3 284 885	3 651 505
<b>Résultat d'exploitation (RE)</b>	427 512	518 424	864 311
<b>RE/CA</b>	<b>16,15</b>	<b>15,78</b>	<b>23,67</b>

Sur la période 2013-2014, les résultats réalisés par la société AB Camisa au titre de ses transactions avec AB France sont les suivants :

	2013	2014
<b>Chiffre d'affaires (CA) réalisé avec AB France</b>	5 229 366	3 547 791
<b>Résultat d'exploitation (RE)</b>	547 190	608 408
<b>RE/CA</b>	<b>10,46</b>	<b>17,14</b>

A titre de comparaison, la rentabilité de la société AB France sur la période 2012-2014 est la suivante :

	2012	2013	2014
<b>RE/CA</b>	<b>12,72</b>	<b>9,34</b>	<b>7,62</b>

### 4. Méthode de détermination des prix de transfert

La société AB France indique avoir appliqué la méthode du prix de revient majoré +10% pour ses transactions avec les sociétés AB Spain et AB Camisa. Cela étant, elle n'a fourni aucun panel de comparables pour justifier les prix des transactions intra-groupe.

Dans le cadre du débat oral et contradictoire, AB France a produit les marges brutes réalisées par la société AB Spain avec des sociétés tierces et a fait valoir que ces marges sont supérieures à celles réalisées avec AB France puisqu'elles se situent autour de 16%.

Le service vérificateur a procédé à l'examen approfondi de cette étude de comparables et a constaté que les entreprises indépendantes avec lesquelles la société AB Spain réalise des marges supérieures à celles constatées avec AB France sont des entreprises avec lesquelles le volume d'affaires est très limité. A volume d'achat équivalent, les marges de AB Spain avec des entreprises tierces sont inférieures à celles constatées avec AB France.

## **5. Rémunération de pleine concurrence des sociétés AB Spain et AB Camisa**

Afin de tester le caractère de pleine concurrence de la rémunération des sociétés AB Spain et AB Camisa, le service vérificateur a réalisé deux études de comparables.

La première étude de comparables comprend des sociétés espagnoles de commerce de gros d'habillement et de chaussures. Les résultats de l'étude sont les suivants :

<b>RE/CA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Quartile 1	2,17	2,68	2,71
Médiane	5,36	4,31	4,12
Quartile 3	9,21	9,15	12,78

La seconde étude de comparables porte sur des sociétés espagnoles de fabrication d'habillement et de chaussures. Les résultats de l'étude sont les suivants :

<b>RE/CA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Quartile 1	2,15	2,50
Médiane	4,08	4,01
Quartile 3	5,01	5,09

### **Questions**

- 1. La politique de prix de transfert mise en œuvre par le groupe AB et les niveaux de rémunération des sociétés AB Spain et AB Camisa vous paraissent-ils critiquables et le cas échéant pour quelles raisons ?**
- 2. Quelle approche vous paraît la plus pertinente concernant les comparables : l'approche en marge brute ou l'approche en marge nette ?**
- 3. Comment tenir compte de la spécificité du secteur du luxe et des particularités fonctionnelles des deux sociétés espagnoles ?**
- 4. Quels sont les rehaussements qui pourraient être notifiés à la société AB France ?**
- 5. Rédiger la partie de la notification relative aux rehaussements que vous proposez.**