
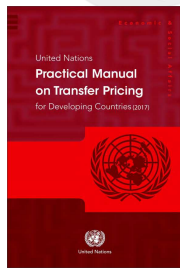
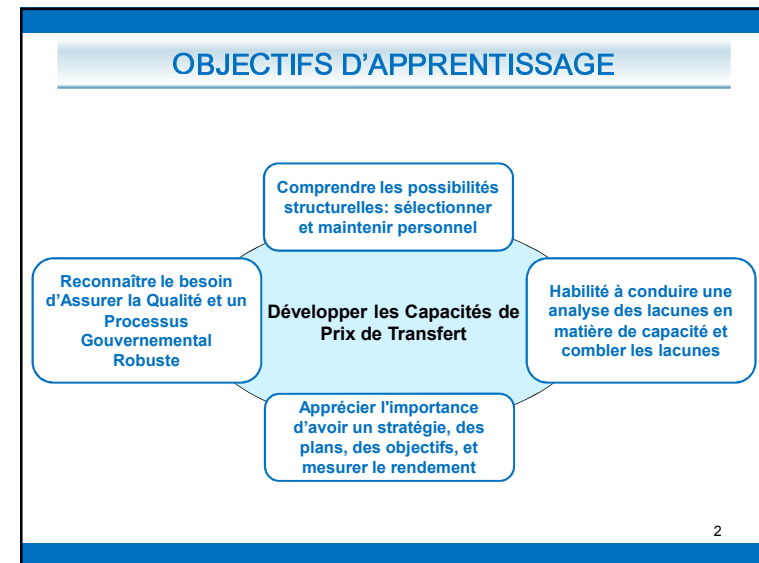

**Atelier ONU-ATAF sur le Prix de transfert**  
**Aspects administratifs et développements récents**  
 Ezulwini, Swaziland  
 4-8 décembre 2017


 AFRICAN TAX  
 ADMINISTRATION FORUM  
 FORUM SUR  
 L'ADMINISTRATION  
 FISCALE AFRICAINE

**DÉVELOPPER LES  
 CAPACITÉS DE PRIX DE  
 TRANSFERT  
 DANS LES PAYS EN  
 DÉVELOPPEMENT**

Jeudi, 7 décembre 2017  
 14h00 – 15h30

## APERÇU

1. **Considérations préliminaires**
2. **Avoir une Stratégie**, mise au point de la Stratégie, de la Mission, des Plans, des Objectifs et Mesurer le Rendement
3. **Etablir une unité de prix de transfert dévouée**
  - Structure de l'unité de PT (y compris les fonctions, compétences et responsabilités)
  - Comment faut-il développer et maintenir du personnel (expertise)
4. **Effectuer une analyse des lacunes et combler les lacunes**
  - Identifier les lacunes en matière de la capacité
  - Préparer un plan pour combler les lacunes
  - Exécuter et revoir le plan
5. **Assurer la Qualité et la Gestion**
6. **Sources d'Information, conclusion et Q&R**

3

## 1. Considérations Préliminaires

4

## CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES

- i. **Relation entre la Politique Fiscale / l'Administration Fiscale**  
(Section C.5.2 du Manuel)
- ii. **Interaction de la législation de prix de transfert et des autres provisions ou instruments comme :**
  - Incitations fiscales, vacances fiscales ou exonérations
  - Sous-capitalisation
  - Établissement stable
  - Sociétés étrangères contrôlées
  - Autres Provisions en matière de l'évasion fiscale
  - Conventions de double imposition ex. Articles 25 et 26
- iii. **Degré de volonté et d'engagement politique à investir dans les prix de transfert à moyen et à long termes**

5

## CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES

- iv. Est-ce que toutes les conditions préalables sont réunies
  - Législation
  - Mécanisme de résolution de différends
  - Saisir les données (ex. par la déclaration d'impôts et des autres sources) et avoir des processus opérationnels efficaces et efficients, ex. Solide évaluation des risques
- v. **Établir/Renforcer la relation avec les parties concernées**

6

## QUI SONT VOS PARTIES CONCERNÉES?



7

## 2. Avoir une Stratégie : vision, mission, plans, objectifs et mesurer le rendement

8

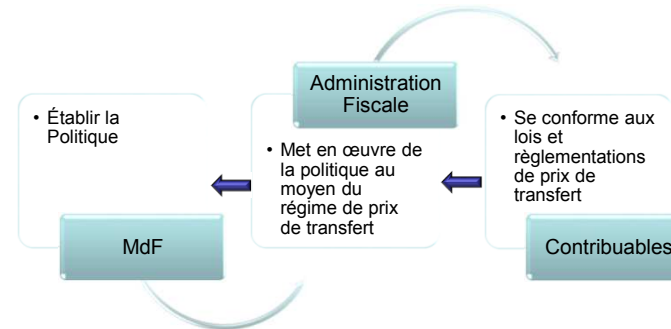
## INTRODUCTION

### Avantages d'une approche graduelle pour arriver à des résultats

- Coûts de la mise en conformité pour les contribuables
- Coûts d'exécution pour l'administration fiscale
- Stratégie conforme à la politique globale gouvernementale et avec la Charte des Droits des Contribuables (**Section C.5.4.2 du Manuel**)
- Tableau de bord prospectif peut être utilisé comme cadre de mesure pour des mesures stratégiques, opérationnelles et financières

9

## EXEMPLE: BOUCLE D'INFORMATION STRATEGIQUE



10

## INTRODUCTION

- **Communication** avec les contribuables ~ comprendre leurs obligations en matière de conformité et les conséquences au cas de non-conformité
- **Communication**/coordination entre des parties liées du gouvernement, ex. MdF, Douane, Autorité compétente
- **Communication** au sein des autorités fiscales, notamment avec ceux effectuant des audits des contribuables importants

11

## EXERCICE: DÉTERMINATION DES OBJECTIFS

D'un point de vue de prix de transfert, si vous étiez responsable de l'établissement des objectifs d'une équipe de prix de transfert, **listez vos 6 objectifs**

**prioritaires**

12

## EXERCICE: MESURER LE RENDEMENT

Comment **mesuriez-vous le rendement**  
lié aux 3 objectifs prioritaires

13

## EXEMPLE: ADMINISTRATION FISCALE DU KENYA

- Thème stratégique
- Vision
- Déclaration de mission
- Valeurs fondamentales

14

## EXEMPLE: ADMINISTRATION FISCALE DU KENYA

*Extrait du Cinquième Plan d'Entreprise de l'AFK de 2013*

### PRIX DE TRANSFERT

Stratégie  
Objectifs  
Moyens  
Résultats attendus  
Mesurer le progrès  
Objectifs et Mesures

\* Extrait du Cinquième Plan d'Entreprise de l'AFK de 2013

15

## 3. Établir une unité « dédiée » au prix de transfert

16

## STRUCTURE DE L'ÉQUIPE

Comment faut-il structurer l'équipe – des décisions doivent être prises

- Options structurelles: Centralisé, Décentralisé, Hybride, Statique, Virtuel
- Nombre d'employés (à plein temps et/ou à temps partiel)
- Qualifications, contexte, expérience du personnel
- Emplacement de l'équipe ~ Siège, régional ou une autre combinaison
- Degré de spécialisation, ex. secteurs économiques clé, taille / activités de l'EMN, géographiquement, sujets d'intérêt / nouveaux risques de conformité

L'ampleur du financement, la stratégie globale et l'ensemble des compétences disponibles rempliront un rôle essentiel dans la détermination des paramètres de l'équipe

17

## MODÈLE CENTRALISÉ

(Section C.5.5.2 du Manuel )

### Avantages

- La coordination est plus facile lors de la phase de lancement
- Les connaissances s'accroissent vite
- Un système transparent d'autorité et de communication

### Inconvénients

- Risque d'une « Tour d'Ivoire » détachée des réalités économiques
- Risque qu'une centralisation excessive peut réduire la transparence
- Opportunités de mauvaise gestion et de corruption

18

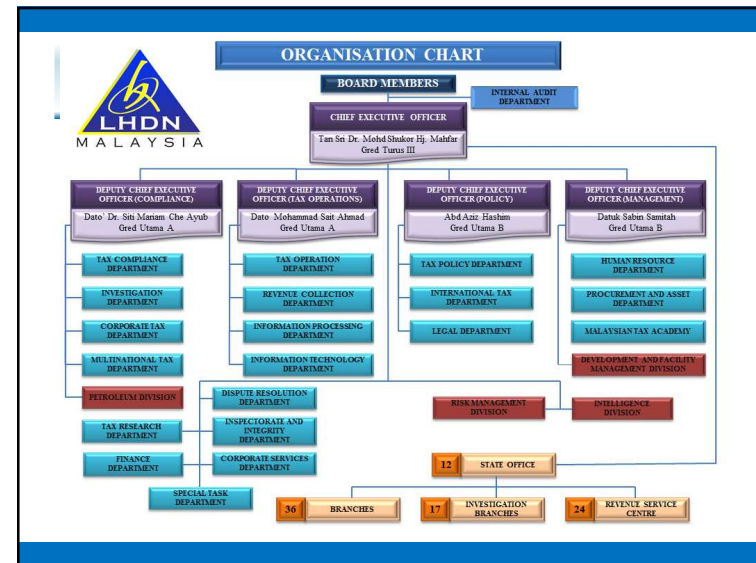
## EXERCICE: MODÈLE DÉCENTRALISÉ

Listez 2 avantages and 2 inconvénients d'un

modèle décentralisé

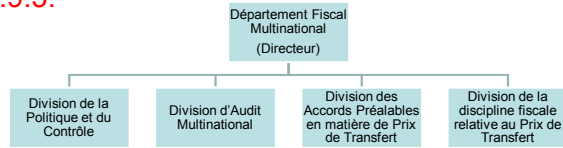
(Section C.5.5.3 du Manuel )

19



## SERVICE DES RECETTES DE LA MALAISE

C.5.9.3.

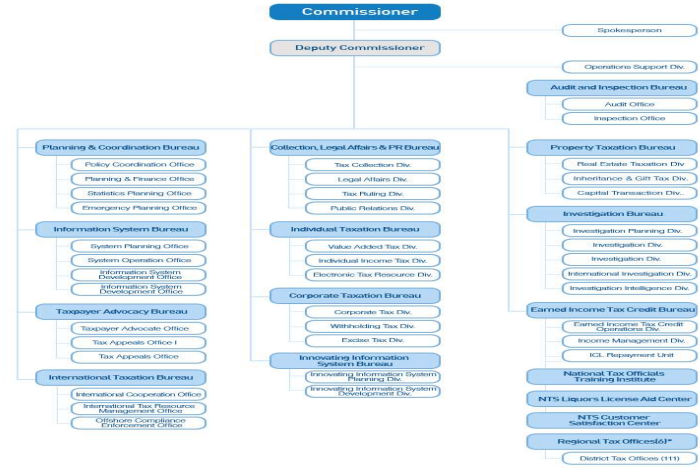


Audits de Prix de Transfert « Local Local »

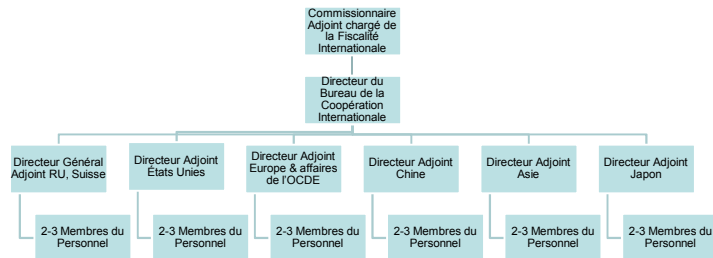
Des audits de prix de transfert nationaux que l'on désigne par Local-Local sont conduits au niveau de la succursale

21

## SERVICE NATIONAL CORÉEN DES IMPÔTS



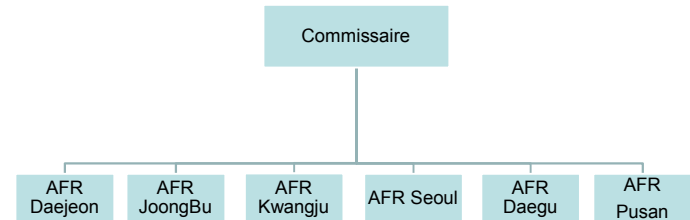
## SERVICE NATIONAL CORÉEN DES IMPÔTS : SIÈGE



Il y a 6 départements ayant un axe régional et dirigés par un directeur adjoint qui est chargé des prix de transfert (audit exclu), APP, PA, coopération internationale, réunions des Commissaires et éducation.

23

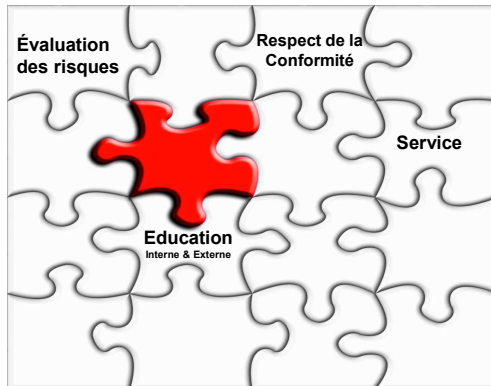
## SERVICE NATIONAL CORÉEN DES IMPÔTS : ADMINISTRATIONS FISCALES RÉGIONALES



Des audits fiscaux internationaux sont traités par environ 200 auditeurs qui sont repartis sur les Administrations fiscales régionales. Ces auditeurs sont principalement responsables des sociétés étrangères entrant (filiales des EMN) et la question des prix de transfert est une des questions principales mais les audits ne sont pas limités aux prix de transfert.

24

## FONCTIONS DE L'UNITÉ DE PT



**Exercice:**  
Selon vous, quelles sont les autres fonctions qui seront entreprises par l'unité de PT?

25

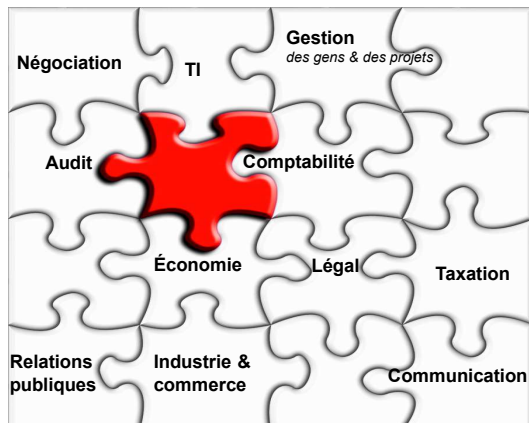
## STRUCTURE DE L'ÉQUIPE

**Comment faut-il structurer l'équipe – sélection des membres de l'équipe qui:**

- Ont une Perspective globale, proactive, créative et adaptative
- Ont une perspective internationale
- Comprennent et apprécient le lien entre la protection de l'assiette fiscale et avoir climat d'investissement attractif
- Sont dévoués à l'équipe pour une période minimale
- Sont prêts à investir dans le développement professionnel
- Aspirant à l'excellence

26

## COMPÉTENCES DE L'UNITÉ DE PT



**Exercice:**  
Comment seront ces principes appliqués en pratique

27

## STRUCTURE DE L'ÉQUIPE

**Comment faut-il organiser le flux de travail – des décisions doivent être prises**

- i. Type de soutien administratif
- ii. Accès à quelles ressources
- iii. Détermination des fonctions et des responsabilités – qui fera quoi (à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe de prix de transfert)
- iv. Points de contact / de coordination au sein de l'administration
- v. Comment est-ce que des cas seront sélectionnés ou référés à l'équipe

28

## EXERCICE: ALLOCATION DES FONCTIONS ET DES RESPONSABILITÉS

Fonctions et Responsabilités - exemples	Priorité	Manager de l'équipe de PT	Membres de l'équipe de PT	Agents de terrain eg Auditeurs des Contribuables importants	Haute Direction	Autres – Répertoirez
Fixer la Politique / Stratégie, objectifs et priorités						
Préparation des plans et mesures du rendement						
Développement d' un Plan de communication holistique						
Conduire une évaluation des risques des EMN (filiales et branches)						
Sélection des cas pour un examen / audit de PT– liés au plan						
Développer processus de recommandation et de gouvernance interne						
Conception schéma de prix de transfert de la déclaration fiscale						
Menez des examens et audits en matière des prix de transfert						
Menez des formations internes et/ou externes						
Préparation des manuels, procédures et systèmes						

## BONNES PRATIQUES

### Au sein de l'Administration

- Comprendre le contribuable et son commerce
- Dialogue précoce
- Être raisonnable, réceptif, proportionné et transparent
- Éducation extensif et clair offert aux contribuables
- Créer la confiance du public en l'intégrité de l'unité de PT
- Évaluation des risques, Gouvernance des PT, Mécanismes Alternatifs de résolution de différends, Gestion des connaissances de PT, utilisation d'experts externes

30

## BONNES PRATIQUES

### Contribuables

- Être transparent et divulguer de manière complète
- Effectuer des divulgations volontaires
- Au besoin, essayer d'obtenir des APP ou des décisions anticipées
- Se conformer aux Conventions bilatérales de double imposition

**Attention: « jouer » peut contraindre les ressources rares**

31

## COMMENT FORMER LE PERSONNEL

- Méthodes / approches différentes de formation
  - En ligne
  - Séminaires et Conférences
  - Ateliers de cas pratiques
  - Groupes de travail
  - Qualifications formelles
  - Stages
  - Voyages d'étude
- Comment accéder à l'expertise
- Mentorat/Encadrement = enseignement mutuel sur des cas réels

32



#### COMMENT RETENIR LE PERSONNEL(4.6.2.4)

- La rétention du personnel est un problème pour toutes les administrations fiscales; il faut sortir des sentiers battus en motivant et en adoptant des mesures d'incitation par rapport aux performances :
  - Condition d'emploi : **s'engager contractuellement** pour une période déterminée ~ exemple de l'Inde 2-3 années
  - Condition d'emploi: **clause de remboursement** ~ par exemple les Pays bas
  - **Equilibre entre la vie privée et la vie professionnelle** ~ exemple l'Afrique du Sud et l'Australie
  - **Qualité du travail** ~ exemple l'Italie

33

#### COMMENT RETENIR LE PERSONNEL

- Participer et exercer une influence sur l'établissement de l'agenda mondial des prix de transfert, exemple le comité d'experts des NU, sous-comités et groupes de travail spécifiques, le Groupe de Travail 6 de l'OCDE, Forum Conjoint de l'UE sur les Prix de Transfert
- Être au centre de la communauté internationale fiscale ce qui élargit les horizons et ce qui crée des opportunités favorables
- Opportunités de formation
- et plan d'apprentissage
- Reconnaissance monétaire et reconnaissance par rétributions pour l'excellence

**Préparez pour la perte inévitable du personnel talentueux, en ayant un plan de succession et un système fiable de gestion de connaissances**

34

## 4. Realiser une analyse des lacunes et combler les lacunes

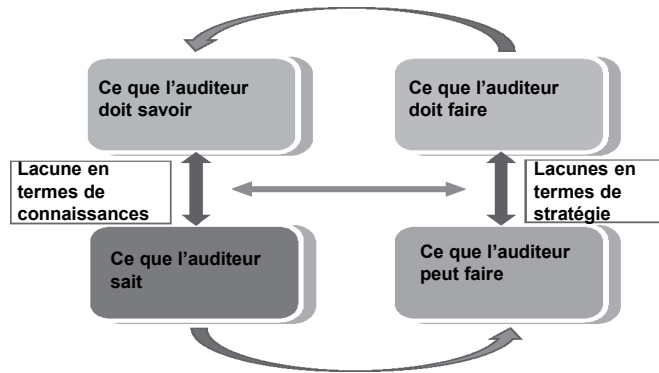
35

#### INTRODUCTION

- Déterminez le niveau de connaissances préexistantes – les facteurs sont listés dans le Manuel de PT (**Section C.5.3 du Manuel**)
- Lors du développement d'une programme de formation il faut considérer :
  - L'environnement, notamment la culture de l'organisation
  - La connaissance sur le Prix de Transfert s'obtient par une combinaison de théorie et d'expérience
  - Il y aura des limitations et des obstacles :
    - Légaux
    - De temps
    - Informatiques(matériel/logiciel)
    - Les informations d'accès difficiles ou inaccessibles, y compris le manque de comparables
    - Ressources humaines et autres ressources restreintes ou insuffisantes.

36

### LACUNES EN TERMES DE CONNAISSANCES ET DE STRATÉGIE (4.3.3.)



37

### EXEMPLE: DÉPISTAGE DES LACUNES

#### ÉTAPE 1

- Selon le régime de prix de transfert et après avoir effectué une analyse des BESOINS DE PRIX DE TRANSFERT, Listez et priorisez des domaines spécifiques de connaissance ainsi que les compétences requises afin d'effectuer le travail.

#### ÉTAPE 2

- Enquête du personnel – questionnaire (connaissances actuelles et connaissances futures souhaitées), entretiens, tests, expérience professionnelle
- Préparez un résumé

#### ÉTAPE 3

- Si nécessaire, revoyez l'Étape 1

38

### EXEMPLE: DÉPISTAGE DES LACUNES

#### ÉTAPE 4

- Comparez ce qui est requis avec ce qu'on estime être disponible
- Classez l'importance de chaque matière

#### ÉTAPE 5

- Discutez avec la direction et obtenez son adhésion/accord sur les domaines prioritaires
- Sécurisez le financement et les ressources !

#### ÉTAPE 6

- Préparez un plan d'action afin de combler les lacunes (intégrez un plan de contingence)

39

### ÉTAPE 6: Exemple de plan d'apprentissage ou d'action

PLAN DE MISE EN OEUVRE et CALENDRIER	Fixer la priorité	AF Fournisseur(s)	Janvier 2015	Février 2015	Mars 2015	Avril 2015	Juin 2015	Juillet 2015
<b>ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>								
Cours d'Audit en matière d'évaluation de risques	1							
Établir un système de gestion des connaissances, site Web ou base de données - Interne	1							
Inspecteurs fiscaux sans frontières - explorez la possibilité du placement d'un expert	3							
Placement et détachement - sortant	3							
Obtenez des qualifications de prix de transfert formelles ou anticipez des qualifications qui sont reconnues formellement	4							
Formation de Prix de Transfert – plus de détails sur la diapositive suivante	1							
Formation industrielle e.g. Industries Extractives, Pêche, Tourisme	2							
Conventions Fiscaux, y inclus EDI et négociations	3							
Audit des EMN	5							
La fiscalité internationale inclut généralement des Établissements Stables	8							
Planification fiscale internationale et des Mesures internationales contre l'évasion fiscale	9							
Sous-Capitalisation	10							

40

## ÉTAPE 6: Exemple de plan d'apprentissage ou d'action

PLAN DE MISE EN OEUVRE et CALENDRIER	Fixer la priorité	AF Fournisseurs	Janvier 2015	Février 2015	Mars 2015	Avril 2015	Jun 2015	Juillet 2015
<b>ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>								
<u>Formation de prix de transfert - exemple composants:</u>								
Des Accords Préalables en matière des Prix de Transfert	6							
Restructuration de l'entreprise	3							
Analyse de comparabilité – incorporez formation de base de données par Thomson Reuters	1							
Résolution des différends, y inclus MARC	5							
Évaluation en douane et relation avec les prix de transfert	7							
Répondre aux questions de discrétion et gestion des audits de la qualité	3							
Documentation - préparation et/ou critiquer	1							
Analyse Financière, y compris INP	1							
Analyse Fonctionnelle	1							
Analyse industrielle et commerciale	2							
Biens incorporels – prix de transfert	4							
Méthodes	3							
Évaluation de risques, Vérifications et audits, y compris une formation d'audit pour des cas spécifiques/ pour l'industrie	4							
Prix de transferts pour le système judiciaire	9							
Techniques d'évaluation	7							

41

## 5. Assurance Qualité ~ Gouvernance

42

### ASSURANCE QUALITÉ ~ GOUVERNANCE

- Des questions d'intégrité surviennent et doivent être traitées
  - Audit en équipes
  - Une nouvelle composition d'équipe pour un nouveau audit
  - Intégrer des contrôles et équilibres ex. audits internes
  - Enregistrer les réunions
  - Avoir des examens réguliers par les pairs
  - Faire alterner les agents– Le timing peut poser un problème

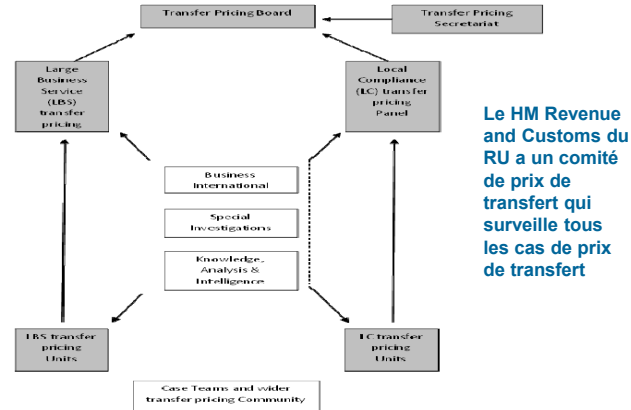
43

### ASSURANCE QUALITÉ ~ GOUVERNANCE

- Tous les ajustements doivent être soutenus par le cadre légal et le processus doit être géré à partir de la sélection du cas et tout au long du litige
- La transparence et la consistance sont essentielles pour traiter et pour être perçu comme traitant les contribuables de manière égale
- Des directives claires pour l'exercice du pouvoir discrétionnaire et un **système de supervision par rapport à la manière du traitement des cas sont essentiels**

44

## SYSTÈME DE SUPERVISION DES CAS EN PRATIQUE: ROYAUME-UNI



45

## SYSTÈME DE SUPERVISION DES CAS EN PRATIQUE : LE CANADA

Le Comité de revue des prix de transfert de l'Agence des recettes du Canada fait partie de la Division de la fiscalité internationale (DFI) et approuve toutes les pénalités de prix de transfert; les questions d'audit relatives aux accords de contribution aux coûts qui excèdent le seuil d'application de la pénalité; et les cotisations proposées ayant pour but de requalifier une transaction afin d'assurer une application équitable et cohérente

### Membres du Comité

- Directeur de la DFI (Président)
- Economiste supérieur de la DFI
- Managers des sections des Services consultatifs internationaux
- Manager de la Section spécialisée des Prix de Transfert
- Représentant de l'équipe de la fiscalité internationale au sein des Services Juridiques
- Manager de la Division de Planification fiscale agressive
- Cadre Supérieur de la Direction de la Politique fiscale du Ministère des Finances du Canada

46

## 6. Sources d'information, Conclusion et Q&R

47

## SOURCES D'INFORMATION

- Les bases de données des prix de transfert ex. les informations générales comme les journaux et les bases de données spécifiques aux comparables, aux taux d'intérêt et aux prix des produits de base
- Les informations sur les contribuables, ex. des sites Web, des reports publiés et des bases de données propriétaires
- Les informations de l'administration fiscale ex. des déclarations fiscales, les renseignements des autres agences

48

## SOURCES D'INFORMATION

### Assistance technique de l'ONU sur le Prix de transfert et Ressources de renforcement des Capacités

49

## SOURCES D'INFORMATION

### Publications/Rapports

- **Groupe de la Banque Mondiale** Les Prix de Transfert Internationaux et des économies en développement : De la mise en œuvre à l'application
- **CIAT** Le contrôle de la manipulation des Prix de Transfert en Amérique Latine et aux Caraïbes
- **Commission européenne** Prix de Transfert et les Pays en Développement
- Rapports de l'**OCDE** y compris
  - Analyse impliquant plusieurs pays des mesures existantes de simplification des Prix de transfert
  - Répondre efficacement aux défis relatifs aux Prix de transfert
  - Version provisoire du manuel sur l'évaluation des risques de prix de transfert

50

## SOURCES DE SUPPORT

En plus des NU, les autres agences offrant un appui aux régimes de prix de transfert dans les pays incluent:

- **LE GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**, Société financière internationale en Asie, en Afrique et en Europe de l'Est
- **SGATAR** Le Groupe d'étude sur l'Administration Fiscale et les Recherches Asiatique
- **PITAA** L'Association des Administrations fiscales des Pacifiques
- **ATAF** Le Forum sur l'Administration Fiscale Africaine
- **IISF** Inspecteurs Fiscaux sans Frontières
- **CIAT** Centre inter-américain des administrations fiscales
- **OCDE Fiscalité & Développement**
- **IOTA** L'Organisation Intra-européenne des Administrations Fiscales
- **Commission européenne**
- **FMI** Fonds Monétaire international
- **AICJ** L'Agence Internationale de Coopération du Japon

51

## CONCLUSION

### Les éléments constitutifs du manuel de PT de l'ONU sur le cycle du prix de transfert



52

EST-CE QU'IL Y A DES...



53