

Intégration managériale, financière et fiscale dans les groupes de société : cas du groupe LHM

Managerial, financial and tax integration in corporate groups: the case of the LHM group

Najib MRABET

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de OUJDA

Université Mohamed Premier OUJDA

Laboratoire de recherche en management et développement des entreprises et des organisations MADEO

Maroc

Najib.ma@hotmail.com

Date de soumission : 15/10/2019

Date d'acceptation : 23/12/2019

Pour citer cet article :

Mrabet. N (2019) « Intégration managériale, financière et fiscale dans les groupes de société : cas du groupe LHM », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 895 - 915

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3605681>

Résumé

La formation de groupes répond en général à des besoins et contraintes permettant l'expansion des sociétés. L'intégration des activités permet la création de grandes entreprises intégrées, assurant elles-mêmes la majorité des fonctions. Inversement, la valorisation des compétences spécifiques et l'externalisation des autres permettront à toute société de se développer au sein d'un groupe de sociétés indépendantes juridiquement mais liées solidement dans un réseau d'activités complémentaires. Quels montages financiers permettent donc ces regroupements ? Ensuite, faut-il intégrer le paiement de l'impôt sur le résultat et le décaisser comme une seule entité ou le faire indépendamment par chaque société ? La réponse à ces deux questions fera l'objet des deux premiers points de notre article. Une étude du cas du groupe LHM permettra de vérifier l'impact de l'intégration fiscale sur le résultat du groupe et fera l'objet du troisième point?

Mots-clés : Chaîne de valeur ; internalisation ; externalisation ; groupe ; intégration.

Summary

The formation of groups generally responds to managerial and financial needs and constraints facilitating the expansion of companies. The integration of activities allows the creation of large integrated companies, which themselves carry out the majority of functions. Inversely, the development of specific skills and the outsourcing of others will allow any company to develop within a group of legally independent companies but solidly linked in a network of complementary activities. What financial arrangements allow these groupings to take place? Then there is the question of tax payment. Should the payment of income tax be integrated and disbursed as a single entity or should each component of the group do it itself? The answer to these two questions will be the subject of the first two points of our article. A study of the case of the LHM group will make it possible to verify the impact of tax consolidation on the group's results and will be the subject of the third point?

Keywords: Value chain; internalization; outsourcing; group, tax consolidation.

Introduction

Le groupe est une figure incontournable de l'économie contemporaine, près de 80 % du commerce mondial s'effectue intra-groupe, c'est-à-dire entre sociétés liées entre elles directement ou indirectement (Moulin, 2013). Généralement décrits comme des entités composées de plusieurs entreprises ou sociétés juridiquement indépendantes mais économiquement unies, les groupes sont devenus une réalité économique incontournable aux niveaux national et international. Au Maroc, le nombre de sociétés qui font partie de groupes (marocains, français, espagnols, émiraties, américains) ne cesse d'augmenter malgré l'absence de statistiques officielles. La formation de groupes répond en général à des besoins et contraintes managériaux et financiers facilitant l'expansion des sociétés, l'intégration des activités ou le rapprochement des entités indépendantes. La question du paiement de l'impôt se pose ensuite, faut-il le payer par chaque société appartenant à un groupe à part ou bien le payer en tant que groupe en une seule fois. L'acquittement de l'IS en tant que groupe permet certainement de réduire le montant de l'IS à payer permettant ainsi de dégager des économies fiscales qui contribuent à optimiser la performance fiscale.

Le régime de l'intégration fiscale a constitué une évolution importante dans la fiscalité des groupes de sociétés, leur fournissant un outil d'optimisation fiscale dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Pour autant, Cette technique, non encore appliquée au Maroc, est largement répandue dans les pays européens, plus particulièrement en France depuis 1988.

Les assises de la fiscalité, réalisées au mois de Mai 2019, ont appelé à plus de transparence, d'équité et surtout à plus d'adaptation aux évolutions de la réalité financière et fiscale du pays et de son environnement. Le Maroc a vu en effet, la création de plusieurs groupes de sociétés ainsi que l'attachement de certaines sociétés à des groupes étrangers.

L'option d'intégration donnée ainsi aux groupes de sociétés leur permettra certainement de réaliser plus facilement des stratégies d'internalisation ou d'externalisation des activités, sans se soucier de l'obstacle fiscal.

Quelles sont donc les motifs de création des groupes de sociétés d'un point de vue stratégique ? quels sont les montages financiers qui permettent cette création de groupes ? quelles sont les techniques de l'intégration fiscale et comment peuvent-elles être bénéfique pour les groupes, et enfin est ce que cela peut être appliqué à un groupe marocain ?

Nous allons essayer de répondre aux questions de cette problématique dans trois points. Premièrement nous présenterons le cadre théorique de la constitution des groupes de sociétés, notamment la relation chaîne de valeur et formation des groupes à travers la relation d'agence et les coûts de transactions. Dans un deuxième point nous aborderons la différentes alliances stratégiques et financières permettant la formation des groupes. Enfin, dans un dernier point, après une identification de la pratique de l'intégration fiscale, nous présenterons une étude du cas du groupe Lafarge-Holcim Maroc (LHM).

1- Cadre théorique de la constitution des groupes de sociétés

La typologie des groupes peut être étudiée selon plusieurs critères (juridique, d'activité ou financier). En adoptant le critère financier, on peut observer que l'objectif des groupes financiers se limite à une gestion saine effectuée dans le but d'améliorer le rendement financier du groupe en améliorant les revenus et les plus-values de cession. Les groupes de ce type sont donc à la recherche d'une rotation rapide du portefeuille et sont assez éloignées des préoccupations de gestion avec des participations généralement minoritaires. Par contre, les groupes non financiers à vocation industrielle ou commerciale comprennent une logique économique de production et de distribution. Ainsi les holdings de concentration ont comme objectif de se restructurer dans différents secteurs industriels et les holdings de diversification ont comme objectif de fédérer des ensembles hétérogènes.

1-1- Chaîne de valeur et formation des groupes

La chaîne de valeur d'une société regroupe les activités opérationnelles, liées au cycle d'exploitation et concernant les différentes phases du processus industriel (conception, approvisionnement, production, distribution, etc.) et les activités de support souvent qualifiées de transversales (administration, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion, etc.). Tout élément de cette chaîne de valeur jugé important au plan stratégique, la société doit le conserver en interne. Sinon, elle peut envisager son externalisation.

L'exemple des grandes marques qui considèrent que la distribution ne fait pas partie de leurs métiers et n'intègrent pas la distribution dans leurs chaînes de valeur, et préfèrent passer par exemple par des grossistes pour écouler leurs produits. Ces grossistes ne feront donc pas partie des groupes cités et entretiendront avec elles des relations « marchandes » classiques.

A l'opposé de ce système de management, si la société considère certaines activités comme faisant partie de sa chaîne de valeur, et sur lesquelles elle doit « garder la main », cela ne peut se faire qu'avec un des mécanismes de contrôle suivants :

- Décentraliser en interne au sein de la même société en créant des centres de profit, des divisions ou des agences etc ;
- Externaliser dans une société juridiquement autonome, en conservant le contrôle financier, en créant une filiale ou en prenant une participation financière permettant d'influencer un fournisseur ou un client par exemple ;
- Créer une alliance conjointe avec un allié, permettant de gérer un programme de coopération sur un point précis ou dans le cadre d'un accord global tout en partageant le contrôle ;
- Sous-traiter ou concéder la tâche à un partenaire extérieur, mais avec lequel la société entretient des relations très étroites, de nature contractuelle ou dans le cadre d'un réseau (stratégie d'impartition).

On comprend que parmi ces différentes pratiques, la création de filiale ou la prise de participation majoritaire permettent de créer un groupe au sens juridique. Mais la question qui interpelle les sociétés pour créer ou non un groupe reste celle de l'internalisation ou l'externalisation des activités.

D'un point de vue théorique, cela dépend essentiellement de la structure des coûts, particulièrement les coûts de transaction et les coûts d'agence.

Donc, chaque élément de la chaîne de valeur met la société entre deux choix opposés : l'internalisation ou l'externalisation. Par exemple, pour le segment de la distribution, elle peut soit passer un contrat avec une autre société (grossiste) c'est-à-dire passer par le marché. Soit prendre en charge directement l'opération, en mettant en place une structure commerciale, c'est à dire un ensemble de points de vente, qui devront être gérées par la voie hiérarchique comme tous les autres services de la société.

1-2- L'approche par les coûts de transaction

L'internalisation ou l'externalisation n'entraînent donc pas du tout les mêmes types de coûts. Initiés par Coase et développée par Williamson, la théorie des coûts de transaction, explique qu'il existe un opportunisme dans le marché reposant sur l'absence de l'information, son incomplétude ou sa déformation par les agents. L'externalisation entraîne la passation d'une

multitude de contrats. Ce qui fait que chaque contrat sur le marché comporte des coûts ex ante et ex post (Caby, 1997) :

Les coûts de transaction ex ante comportent :

- Les coûts de recherche de l'information ;
- Les coûts de négociation et de rédaction du contrat ;
- Les coûts des garanties.

Les coûts de transaction ex post comportent :

- Les coûts de contrôle de l'exécution du contrat ;
- Les coûts de mauvaise adaptation du contrat ;
- Les coûts de gestion des conflits et de rupture du contrat.

En reprenant l'exemple du grossiste, celui-ci pourra prétendre que les marchandises étaient de mauvaise qualité et refuser de payer. Le distributeur pourra aussi, par exemple, utiliser les produits comme « produits d'appel » en cassant les prix, ce qui peut ruiner toute la stratégie commerciale de l'industriel.

Ainsi, l'incertitude relative à « l'exécution d'un contrat est sûrement un élément important à incorporer dans les coûts de transactions, Knight avait déjà mis l'incertitude au cœur de l'analyse de la firme et il en avait la cause justifiant le profit » (Joffre & Germain, 2001).

Donc, si l'entreprise anticipe des coûts de transaction élevés et prend elle-même le contrôle de l'activité de distribution, elle doit plutôt lancer une stratégie d'intégration de l'activité en créant son propre réseau de distribution.

1-3- L'approche par la théorie d'agence

L'intégration de l'activité évite certainement les coûts de transaction, mais augmente par ailleurs les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts de l'organisation hiérarchique d'administration et de contrôle (Jensen & Meckling, 1976). Dans ce type d'organisation la société est obligée de déléguer une partie de ses responsabilités et de son pouvoir de décision à des agents, des fondés de pouvoir plus ou moins autonomes.

L'importance de cette délégation de pouvoir grandit avec la taille de la société et le nombre d'activité intégrées. Plus elle incorpore des fonctions (étendue de la chaîne de valeur), plus ces agents ou fondés de pouvoir sont nombreux et puissants et plus des comportements

opportunistes avec des conflits d'agence peuvent s'installer et entraîner des coûts élevés, notamment les coûts de contrôle.

Ce sont donc les pertes occasionnées par ces comportements opportunistes des agents, ainsi que le coût des procédures de contrôle de gestion mises en place pour minimiser ces pertes, qui constituent les coûts d'agence.

(Faccio & al, 2001) trouvent que plus de 50% des entreprises de l'Europe de l'ouest sont affiliées dans des groupes de sociétés. (Bae, & al, 2002) affirment qu'au sein de ces groupes les problèmes d'agence sont plus accentués, étant donné la forte concentration de propriété et l'étendue du pouvoir des actionnaires de contrôle qui excède parfois significativement leurs droits aux bénéficiaires (cité par Thraya, 2008).

Pour résumer on peut dire que si la société anticipe des coûts de transactions plus importants que les coûts d'agence, elle aura intérêt à internaliser l'activité en question, et à recourir à la hiérarchie par intégration verticale (en amont ou en aval), elle cherchera ainsi à maîtriser une chaîne de valeur large et tendra à devenir une grande entreprise intégrée, assurant elle-même la majorité des fonctions.

Dans cette situation le marché est jugé « inefficace » et les partisans de la théorie des coûts de transaction, expliquent l'apparition et le développement des grandes firmes managériales, au détriment des entreprises de petite taille gérées par des entrepreneurs individuels par cette inefficacité du marché qui ne permet pas l'externalisation des activités.

Inversement, lorsque la société anticipe des coûts de transaction moins importants que les coûts d'agence, elle aura intérêt à externaliser une partie de ses activités. Elle gardera cependant la main sur le « cœur de métier » ou le noyau dur, qui lui permettra de valoriser ses compétences spécifiques. Elle cherchera aussi à développer autour d'elle un groupe de sociétés indépendantes juridiquement mais liées solidement dans un réseau d'activités complémentaires. Cela peut se faire par filialisation, essaimage ou par des participations financières conjointes ce qui lui permettra de se spécialiser dans une activité et en même temps bénéficier de complémentarités avec les composantes du groupe.

Les stratégies conjointes sont efficaces aussi dans le cas où la société est confrontée à la fois à des coûts de transaction et des coûts d'agence élevés, une stratégie conjointe avec un ou plusieurs partenaires, afin d'exploiter les complémentarités. La franchise est la solution la plus utilisée dans ce cas puisque la fonction de distribution est « quasi externalisée », et

confiée à des partenaires indépendants, permettant à la société de garder sa stratégie commerciale tout en évitant les coûts d'agence.

2- Typologie des alliances et formation des groupes

Les alliances permettant la création des groupes d sociétés peuvent être d'ordre stratégique ou d'ordre financier. Les motivations diffèrent mais le résultat est le même.

2-1- Alliances stratégiques

La formation d'alliances stratégiques peut se faire entre firmes non concurrentes ou bien entre firmes concurrentes :

2-1-1- Les alliances stratégiques entre firmes non concurrentes

Trois orientations stratégiques différentes (la diversification, l'intégration verticale et l'internationalisation) peuvent être adoptées par une entreprise en expansion sans aucune alliance. Cependant, si elle choisit d'entreprendre des alliances stratégiques avec des firmes non concurrentes, nous distinguons (Legros, 2016) :

- Les accords intersectoriels : partenariats dans une nouvelle activité entre des firmes de secteurs différents ;
- Les partenariats verticaux : Réalisées essentiellement avec quelque sous-traitants (nombre est faible), qui bénéficient d'une relation confiante de longue durée avec une importante intégration logistique ;
- Les joint-ventures de multinationalisation : Réalisées entre des firmes étrangères et un ou plusieurs partenaires locaux, pour pouvoir bénéficier de leurs contacts et de leur connaissance de la législation et des usages moyennant un partage des bénéfices.

2-1-2- Les partenariats entre firmes concurrentes

Trois types de partenariats peuvent être distingués (Legros, 2016) selon que les actifs ou les compétences apportés par les firmes en partenariats soient différents ou de même nature.

- Lorsqu'ils sont différents, on parle d'alliance complémentaire, où une firme commercialise un produit développé totalement ou partiellement par une entreprise concurrente sur un marché, ce qui évite à chacun des deux partenaires d'investir dans des actifs identiques à ceux de l'autre.

- Dans le cas où il y'a similitude dans les apports et les compétences on peut distinguer deux cas :

- Si chacun des alliés garde ses produits spécifiques, l'alliance est qualifiée de co-intégration. Les sociétés concurrentes fabriquant ou commercialisant des produits concurrents peuvent en cas de co-intégration développer des éléments ou des composants standardisés qui seront intégrés dans leurs différents produits même si la concurrence subsiste sur le produit final. La co-intégration vise en général à atteindre une taille critique sur une fonction, à optimiser les coûts et réaliser des économies d'échelle sur un produit, le tout sans recourir un fournisseur extérieur ;
- Par contre, si l'alliance permet d'avoir le même output final (un même produit commun), on est devant une pseudo-concentration même si la concurrence, continue sur d'autres produits, mais pas sur ce produit commun. Le développement du produit est découpé en sous-ensembles et la production est réparti entre les alliés, la commercialisation peut enfin être confiée à une filiale commune.

2-2- Alliances financières

L'alliance financière de deux firmes et la création d'un groupe se fait en général par prise de participation (l'une majoritaire dans l'autre ou par une participation croisée). Elle vise en générale à réduire les coûts, renforcer la part du marché ou à exploiter les excédents de trésorerie disponibles. La création de valeur pour le groupe suppose que le bénéfice escompté de l'opération dépasse ses coûts spécifiques.

Des synergies opérationnelles peuvent aussi être visées par le regroupement de certaines activités, la mise en commun des actifs et par la combinaison de savoirs et de ressources complémentaires propre à chaque protagoniste.

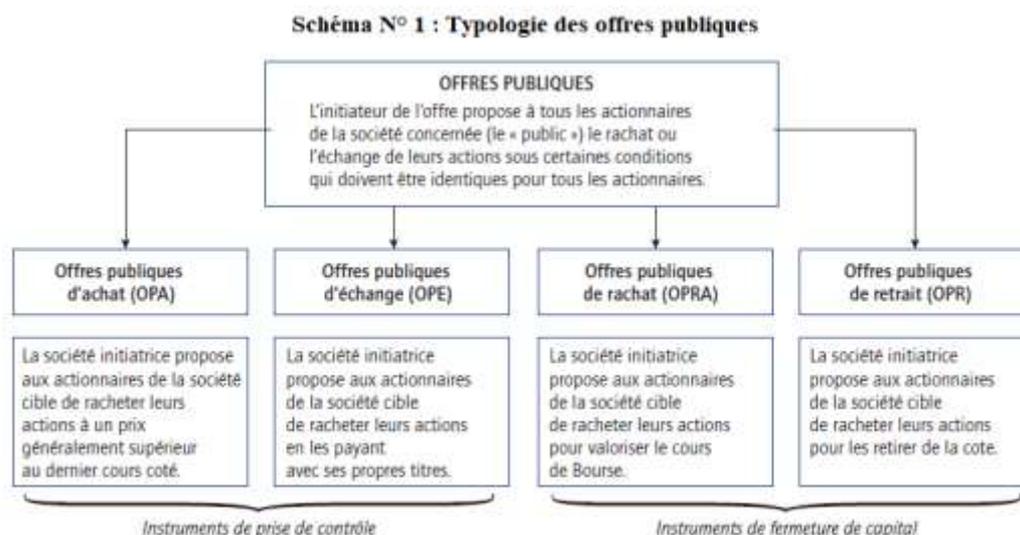
Un groupe peut être créer aussi par des opérations de filialisation et d'apport partiel d'actifs.

2-2-1- Les prises de participations

Les opérations de prise de participation d'une firme dans le capital d'une autre ne se fait pas toujours d'une manière amicale, où l'alliance est acceptée par les actionnaires et les dirigeants des deux firmes pour les fins qu'on cité plus haut. Dans la plus parts des cas cette alliance se constitue de manière hostile par des OPA ou des OPE visant le contrôle d'une société cible pour des objectifs purement financiers (différents des objectifs stratégiques déjà cités) comme

la réalisation de plus-value financière rapide, l'exploitation de la dispersion de l'actionnariat des grandes entreprises ou le « dépeçage » et revente par « morceaux ».

Le contrôle conjoint dans des coentreprises provient d'une association commune (quelques associés) dans le but de réaliser une opération (délocalisation, transfert de technologies, etc.). Cette dernière porte souvent le nom de joint-venture.



Source : Barneto & Gregorio (2009) " Finance" Dunod p : 664

2-2-2- Opérations de filialisation, d'essaimage et d'apport partiel d'actifs

Les opérations de filialisation, d'essaimage et d'apport partiel d'actifs ont pour objectif général la restructuration de la chaîne de valeur du groupe en fonction de la localisation des usines et du savoir-faire, ou encore en fonction des législations juridiques et financières.

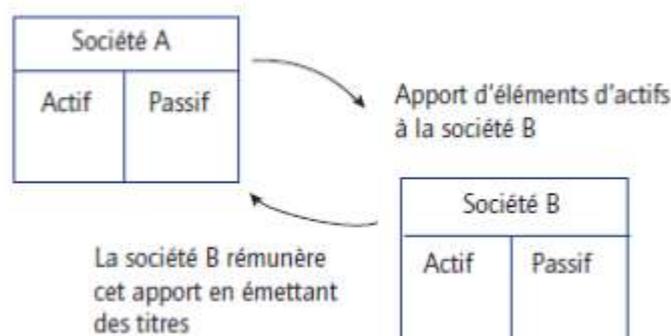
❖ **La filialisation ou (scission)** consiste à décapiter une société juridiquement en deux ou plusieurs sociétés, chacune spécialisée dans une activité. Ces sociétés, une fois indépendantes, sont cotées sur le marché boursier, même si elles restent au départ détenues par les actionnaires de la société mère. Les opérations de filialisation portent en général sur des activités considérées comme sous-évaluées par la société mère. En effet, l'objectif des opérations de filialisation reste dans la majorité des cas la valorisation de l'activité principale. Ainsi, lorsque l'éclatement d'une société en plusieurs entités s'accompagne par l'accroissement de valeur des parties prises individuellement l'hypothèse de sous-évaluation de la société mère est validée. On peut donc estimer que les opérations de filialisations améliorent la qualité des informations fournies au marché (investisseurs, partenaires et managers), et constituent un facteur d'appréciation de la valeur d'ensemble et aussi une

correction du phénomène, connu aujourd'hui sous le nom de « décote des conglomérats » qui touche la plupart des groupes diversifiés.

❖ **L'apport partiel d'actif**, qui diffère des opérations de scission dans lesquelles la société scindée disparaît, est l'opération par laquelle une firme (personne morale) apporte une partie de ses éléments d'actifs à une autre firme (personne morale) en contrepartie d'un nombre de titres émis par la société bénéficiaire des apports. Cela peut être réalisé sur un ou plusieurs actifs (Brevet, immeuble, valeurs mobilières...), dans ce cas c'est un apport d'actifs isolé. Cependant, lorsqu'il est réalisé sur un ensemble d'actifs grevés de passifs, c'est à dire une branche complète d'activité, soit un ensemble capable de fonctionner par ses propres moyens. L'opération est considérée comme une « filialisation », d'une ou de plusieurs branches ne correspondant plus aux objectifs de la firme.

Schématiquement :

Schéma N° 2 : Filialisation d'une branche d'activité



Source : Barneto & Gregorio (2009) "Finance" Dunod p : 585

Les objectifs des apports partiels d'actifs peuvent aussi être stratégiques, financiers et fiscaux ou simplement commerciaux. En effet, lorsque qu'une branche d'activité ne dégage que peu de synergies avec le cœur du métier d'une firme, sa filialisation par un apport partiel d'actif est envisageable, de même lorsque l'apport d'actifs isolé à une filiale permet de valoriser ses actions dans le marché lorsque la société mère envisage de la revendre ou de l'introduire en bourse.

❖ **L'essaimage** désigne la démarche consistant pour une entreprise à aider un (ou plusieurs) de ses salariés à créer sa propre société ou à en reprendre une. Il s'agit d'une mesure d'accompagnement de départ. L'aide apportée peut être un accompagnement du créateur par

un conseiller tout au long de son projet (appui méthodologique, conseils, réseau relationnel...) matérielle (l'entreprise fournit les technologies nécessaires), financière (prime d'aide au démarrage, prêt bonifié...) logistique ou encore commerciale (l'entreprise s'engage à passer des commandes).

3- Identification et pratique de l'intégration fiscale

Le régime d'intégration fiscale est considéré comme une pratique d'optimisation fiscale permettant d'accompagner la formation des groupes de sociétés. Dans beaucoup de pays adoptant ce régime cette pratique permet à la fois de grosses réductions dans la charge fiscale et constitue en même temps un élément de dynamisation de la formation des groupes.

Ce régime permet à une société mère dite « tête de groupe » d'être la seule redevable de l'IS pour l'ensemble du groupe qu'elle forme avec ses filiales. C'est la société tête de groupe qui définit librement (sous réserve de respect des conditions) le périmètre du groupe qui est révisable annuellement. En France, c'est un régime facultatif, il faut formuler une option en ce sens. L'option se maintient pendant 5 ans mais est de renouvellement tacite. Cependant la société tête de groupe peut mettre fin à l'existence du groupe pendant cette période en évinçant toutes ses filiales.

D'après (Fourati, 2000), « l'absence d'une fiscalité de groupe en tant qu'entité constituait le principal obstacle à l'émergence de telles structures. En effet, chacune des filiales d'un groupe est considérée isolément et calcule son résultat fiscal indépendamment de la situation des autres sociétés du groupe et il n'est pas possible de faire masse des résultats bénéficiaires et déficitaires ». (Cité par Menchaoui, 2015).

3-1 : Mécanismes de l'intégration fiscale

Dans le cas d'intégration fiscale dans les groupes adoptant ce régime, la réduction de la charge fiscale est possible à travers deux opérations principales :

- Le jeu des compensations des pertes et profits entre les sociétés déficitaires et bénéficiaires du groupe ;
- La neutralisation des opérations intra-groupe permet également de diminuer le résultat d'ensemble et facilite la gestion fiscale du groupe.

3-1-1 : La compensation des pertes et profits

Le premier mécanisme permet de compenser les résultats positifs des sociétés intégrées avec ceux qui sont négatifs. Les déficits sont immédiatement utilisés, nul besoin d'attendre un ou plusieurs exercices ultérieurs pour pouvoir les imputer. On peut dire aussi que l'intégration permet d'éviter ou supprimer la déperdition des crédits d'impôt dont disposent les sociétés déficitaires, mais également les sociétés bénéficiaires au-delà de leurs possibilités d'imputation au niveau individuel. Ainsi, selon (Charveriat & Mercier, 2012) : « *Le régime de l'intégration fiscale se recommande spécialement aux ensembles constitués de sociétés aux résultats contrastés, du fait de l'économie d'impôt sur les sociétés provenant de la compensation immédiate des résultats individuels positifs et négatifs en tant à court terme qu'à long terme* ». L'intégration des filiales structurellement déficitaires est susceptible de procurer une économie d'impôt sur les sociétés qui pourra faciliter le financement par la société-mère, des sacrifices nécessaires au rendement.

3-1-2 : Les opérations intra-groupe

Selon (Villemot, 1994) : « *Lorsque les sociétés intégrées sont toutes placées en situation bénéficiaire, l'optimisation résulte de la possibilité pour la société tête de groupe, de faire remonter en franchise de précompte, la totalité des bénéfices réalisés par les filiales et sous-filiales, y compris ceux issus de leurs exploitations à l'étranger* ».

Après totalisation des résultats et des plus-values ou moins-values nettes à long terme des sociétés du groupe, la société mère doit procéder à des ajustements qui ont pour objet de neutraliser les effets des opérations entre les sociétés du groupe.

Les retraitements à effectuer concernent :

- Les provisions pour créances douteuses et risques intragroupe ;
- Les provisions pour dépréciation d'éléments d'actifs ;
- Les abandons de créances et subventions internes au groupe ;
- Les cessions d'immobilisations ou de titres au sein du groupe ;
- Les charges financières liées à l'achat d'une société et vue de son intégration ;
- Neutralisation d'intérêts différés.

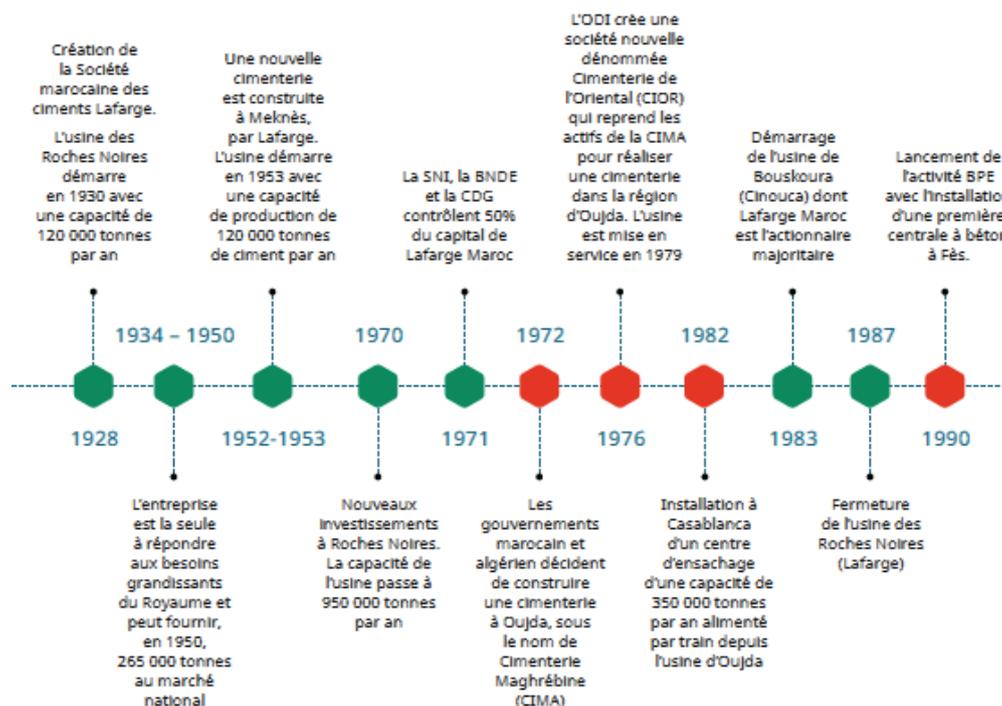
3- 2 : Application au groupe Lafarge-Holcim Maroc

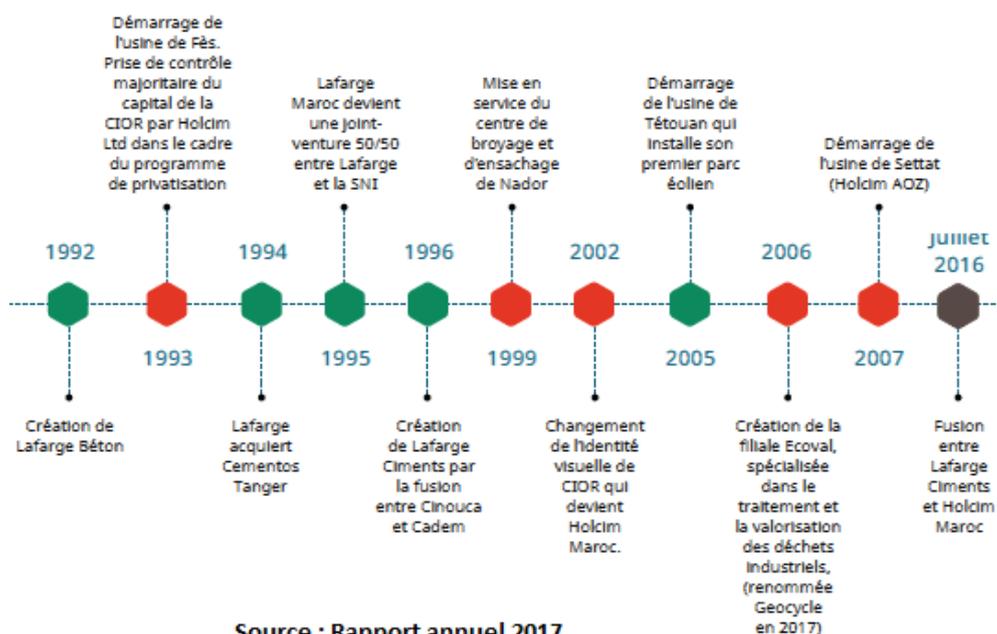
Dans cette partie nous allons essayer de vérifier si l'intégration fiscale pratiquée sur un groupe de sociétés marocain permet de réaliser des économies d'impôt.

3- 2 -1- Choix et présentation du groupe

Lafarge-Holcim Maroc est un sous-groupe de sociétés implantées au Maroc qui fait partie d'un groupe international qui est Lafarge-Holcim. Il se compose de 12 sociétés opérant majoritairement dans le secteur du bâtiment. Ce groupe s'est constitué progressivement depuis la création de la société marocaine des ciments Lafarge en 1928 par des opérations des filialisations, de fusions et d'apports partiels d'actifs. Le choix de ce groupe et de l'année d'étude est purement d'ordre technique (existence relative des données, réalisation d'opérations financières du groupe qui permettent une intégration fiscale).

Historique et dates clé de la formation du groupe Lafarge Holcim Maroc





Ainsi, d'une usine de broyage en 1928, le groupe Lafarge Holcim regroupe actuellement les activités de fabrication du ciment, de produits auxiliaires, d'ensachage, de distribution de valorisation des déchets et de production d'électricité. Cela a été possible grâce à plusieurs opérations de restructuration financière, de filialisation et de fusion.

3- 2 -2- Présentation et discussion des résultats

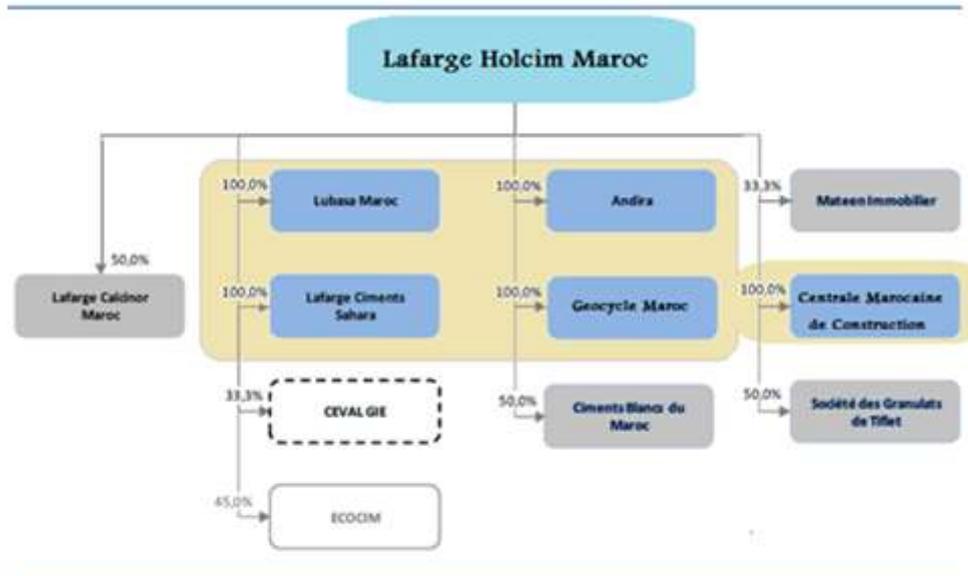
Pour déterminer l'impact de l'intégration fiscale sur la performance fiscale du groupe Lafarge-Holcim, nous suivons certaines étapes :

- Détermination du champs d'intégration fiscale ;
- Détermination du résultat de l'ensemble ;
- Détermination de la somme algébrique des résultats des sociétés membres ;
- Retraitement de la somme algébrique et calcul de l'IS intégré ;
- Calcule de l'économie d'impôt.

❖ Détermination du champs d'intégration fiscale

Si on veut recenser les sociétés pouvant faire partie d'une opération d'intégration fiscale, seules 5 d'entre elles sont détenues à hauteur de 95% ou plus (condition d'intégration dans la législation fiscale française).

Schéma N 3 : Structure juridique et champ d'intégration fiscale de LHM



Source : Auteur

En 2018

(Année de l'étude), Lafarge-Holcim détenait plus de 95% du capital dans les sociétés suivantes :

- **Lubasa-Maroc** : Au départ filiale du cimentier espagnole Lubasa qui s'est installé en 2008 dans la région de Kenitra, que Lafarge couvrait déjà grâce à ses cimenteries de Meknès et de Bouskoura. La société a été reprise par Lafarge en 2011. Par cette opération Lafarge ne cherchait pas à mieux couvrir le territoire, mais plutôt à éviter une concurrence éventuelle qui viendrait grignoter ses marges et sa part de marché, et menacer sa position de leader ;
- **Lafarge Ciments Sahara** : Opérationnelle depuis le début 2017, Lafarge Ciments Sahara était créée et détenue à hauteur de 100% par Lafarge Holcim pour répondre aux besoins grandissant de la région du sud qui est restée dépendante des autres usines du nord très longtemps ;
- **Andira** : Créée en 1986 et détenue à 100% par Holcim, la société Andira est le propriétaire du terrain abritant le siège social de Holcim (Maroc) et de certaines de ses filiales à Rabat. L'unique activité de la société Andira est la location de ce terrain à Holcim (Maroc). Une technique d'optimisation fiscale permettant d'augmenter les charges de location ;
- **CMC**, (centrale marocaine de construction, Batiprodis avant 2016) est une société de distribution de matériel de construction, filiale à 100% de LafargeHolcim ;

- **Geocycle Maroc** : créée par Holcim en 2006 sous le nom d'Ecoval, cette filiale est entièrement dédiée à la gestion et le recyclage des déchets industriels des clients du cimentier et dans la production des combustibles alternatifs.

Ainsi, puisque Lafarge-Holcim Maroc n'étant pas détenue directement ou indirectement par une autre société à hauteur de 95% au moins, elle peut être considérée comme société-mère d'un groupe fiscal, composé de Lafarge-holcim, Lafarge Ciments Sahara, Lubasamaroc, Andira, CMC, et Geocycle Maroc.

On peut constater que la formation de ce groupe reflète parfaitement notre étude. En effet, le groupe s'est formé par des opérations d'internalisation et d'externalisation d'activités (CMC (Batiprodis) et Lafarge Ciments Sahara), des opérations purement financières (Lubasa) et des opérations purement fiscales (Andira).

❖ **Détermination du résultat de l'ensemble :**

Le résultat de l'ensemble est déterminé en faisant la somme algébrique des résultats de la société mère et de ses filiales. Il est déterminé dans les conditions de droit commun, après l'application de certaines règles spécifiques à l'intégration fiscale.

Le résultat de chaque filiale est retenu en totalité, sans tenir compte du pourcentage réel de détention par la société mère.

Pour déterminer le résultat d'ensemble, la démarche est la suivante :

- Etablissement du résultat de chaque société du groupe, y compris la société mère comme en l'absence d'intégration fiscale, selon les règles de droit commun ;
- Application à ce résultat des règles spécifiques au régime de l'intégration fiscale ;
- Détermination de la somme algébrique des résultats des sociétés membres ;
- Retraitements de certaines sommes afin d'éliminer certains doubles emplois ou d'empêcher la déduction par le groupe de certaines dépréciations et charges. On aboutit ainsi au résultat d'ensemble du groupe intégré.

❖ **Détermination des résultats individuels des sociétés du groupe**

Les résultats fiscaux des sociétés membre du groupe en 2018 et détenues à hauteur de 95% et plus, se présentent comme suit :

Tableau n° 1 : Les résultats fiscaux des sociétés membres

Sociétés	Résultat fiscal
Lafarge-Holcim	1 458 132 505 ,42
Lafarge Ciments Sahara	43 962 792,42
Lubasa Maroc SA	-341 854,43
Centrale Marocaine De Construction	-30 618 533,73
Andira	-64 057,50
Geocycle Maroc	-2 273 239,00

Source : Différents rapports d'activités

❖ **Détermination de la somme algébrique des résultats des sociétés membres**

Le résultat brut de l'ensemble est formé par la somme algébrique des résultats de chaque société du groupe. Ce résultat brut doit ensuite être retraité afin d'obtenir le résultat d'ensemble proprement dit sur lequel est établi l'impôt.

RE = Σ des RF individuel des filiales
--

Tableau n° 2 : Calcul de l'IS total payé par les sociétés intégrées

Société	Société mère lafarge-holcim	Lafarge Ciments Sahara	Lubasa maroc SA	Geocycle	Andira	CMC
RF de chaque société	1 458 132 505 ,42	43 962 792,42	-341 854,43	-2 273 239,00	-64 057,50	-30 618 533,73
I.S : 30%	437 439 751,626	13 188 837,726	3000	3000	3000	3000
IS total	450 640 589,352					

Source : Auteur

❖ **Retraitement de la somme algébrique et calcul de l'IS intégré**

Après totalisation des résultats fiscaux des sociétés membre du groupe, la société mère doit procéder aux ajustements.

Ces ajustements vont permettre de neutraliser les effets sur les opérations dites intragroupe, c'est-à-dire entre les membres d'un même groupe intégré.

Etant donné que les opérations intra-groupe n'ont pas pu être obtenues ni à travers les notes d'information publiées ni par le contact direct avec la société nous allons faire abstraction de ces données et travailler seulement avec la compensation des pertes et profit.

Tableau n° 3 : Calcul de l'IS intégré en cas d'intégration fiscale

Société	Société mère lafarge-holcim	Lafarge Ciments Sahara	Lubasa Maroc SA	Geocycle	Andira	CMC
RF de chaque société	1 458 132 505 ,42	43 962 792,42	-341 854,43	-2 273 239,00	-64 057,50	-30 618 533,73
Résultat d'ensemble	1 468 797 613,18					
IS intégré	1 468 797 613,18 * 0.3 = 440 639 283,95					

Source : Auteur

➤ **IS = 440 639 283,95**

Ce qui donne une économie d'impôt égale à :

$$450 640 589,352 - 440 639 283,95 = 10 001 305,40$$

Donc, grâce à cette intégration fiscale le groupe aurait pu réaliser une économie d'impôt de **10.001.305,4** ce qui aurait permis d'éviter ou supprimer la déperdition des crédits d'impôt dont disposent les sociétés déficitaires, mais également les sociétés bénéficiaires au-delà de leurs possibilités d'imputation au niveau individuel. Cela est dû essentiellement à l'intégration des filiales structurellement déficitaires ce qui est considéré comme une performance fiscale du groupe Lafarge-Holcim Maroc.

Cependant, il ne faut pas gonfler l'impact de cette intégration sur le résultat total puisqu'elle ne représente dans ce cas que 2.21% du résultat fiscal du groupe. Un impact qui peut varier entre 0% et 5% dans certains groupes français.

Conclusion :

Le Maroc peut adopter actuellement une loi sur l'intégration fiscale en faveur des groupes de sociétés. En effet, la frilosité apparente contre cette procédure n'est pas justifiée puisque la législation fiscale adopte actuellement un impôt sur le résultat progressif, ce qui atténue largement la diminution des recettes fiscales provoquée par l'intégration fiscale dans les groupes. Par contre les bénéfices stratégiques (investissement et transfert de technologie), financiers (dynamisation de la bourse) et même fiscales (élargissement de l'assiette fiscale) doivent mener le législateur à franchir le pas comme tous les pays voisins (Europe, Algérie, Tunisie...).

La gestion fiscale des groupes de sociétés présente un intérêt majeur, au regard de leur importance dans la création des richesses et dans le développement économique du pays, dans une démarche d'optimisation fiscale. C'est pourquoi l'identification des pratiques auxquels ils ont recours et l'analyse de l'impact de ce recours sur la performance fiscale des groupes de sociétés présente une utilité certaine.

Le régime de l'intégration fiscale émerge comme la principale pratique d'optimisation fiscale pour les groupes de sociétés, puisqu'il a un impact positif sur leur performance fiscale. On peut dire qu'il peut être perçue comme plus légitime et moins agressive que d'autres pratiques qui ont le même objectif. Son application facultative permet certainement aux groupes d'être plus à l'aise avec les opérations d'intégration stratégiques et financières.

Bibliographie

Barneto. P & Gregorio.G, (2009) « Finance » Dunod, p.585, 664 ;

Caby. L, (1997) « Les coûts de transaction : état de la théorie » Dossier de recherche coordonné par Laurence CABY in revue Réseaux n° 84, p. 9-19 ;

Menchaoui. I, (2015) « Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés : une étude menée dans le contexte tunisien p. 32. [En ligne] <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01164369> Submitted le 16 Jun 2015, Consulté le 15 Novembre 2019 ;

Joffre. P & Germain. P, (2001) « Théorie des coûts de transactions ». Editions Vuibert, p. 81 ;

Jensen.M, Meckling.W, (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure", Journal of Financial Economics, Vol 3, pp305–360

Legros. G, (2016) « Ingénierie financière : Fusions, acquisitions et autres restructurations », 2^{ème} édition Dunod, p. 25, 31 ;

Mercier. J-I, Charveriat. A, (2012) « L'intégration fiscale », Levallois, Edition Francis Lefebvre, p. 20 ;

Moulin. J-M, (2013) « Droit des sociétés et groupes », Paris, Edition Lextenso, p : 553 ;

Notes d'information LHM (2016), (2017), (2018) [En ligne] www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures, Consulté le 21 Novembre 2019 ;

Thraya. M-F, (2008) « Impact de la concentration de l'actionnariat sur la performance des entreprises acquéreuses », halshs-00450589, p.21 ;

Villemot. D, (1994) « Les restructurations au sein de l'intégration fiscale. Les particularités, par rapport au régime de droit commun, applicables aux fusions, apports d'actifs et cessions de fonds de commerce », Saint-Denis, Presses universitaires de France (PUF), p.39.