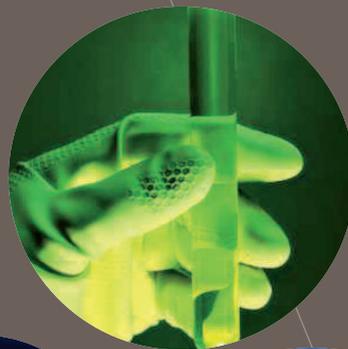


RÉALITÉ ET PERCEPTION DU CRÉDIT D'IMPÔT  
RECHERCHE POUR LES ENTREPRISES  
Gestion et Contrôle du CIR





Toute utilisation ou reproduction, intégrale ou partielle, de la présente étude, faite sans le consentement de LowendalMasai, est strictement interdite. Sa représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les dispositions des articles L.122-1 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle.



## Edito

### Pierre Lasry Président du Directoire de LowendalMasai

Depuis sa réforme de 2008, le dispositif français du Crédit d'Impôt Recherche (CIR) est reconnu par l'OCDE comme l'un des plus attractifs au monde<sup>1</sup>. Avec 11.000 entreprises en 2009, en progression de plus de 24 %, et un doublement du nombre de nouveaux bénéficiaires du dispositif en 2009, le CIR connaît un large succès auprès des entreprises. Le montant moyen de dépenses de R&D des nouveaux bénéficiaires a presque doublé : 304.000 euros en moyenne pour 137.000 euros<sup>2</sup> l'année précédente. Grâce au CIR les investissements de R&D privés ont pu se maintenir à 15 milliards d'euros en 2008 par rapport à 2007 malgré la crise économique. Le CIR constitue donc incontestablement une incitation puissante et efficace aux efforts d'innovation des entreprises françaises.

Le livre blanc du Medef de décembre 2009 a montré à quel point le CIR est largement plébiscité pas seulement par les entreprises mais aussi par tous les acteurs de la recherche, publique comme privée. Le CIR est également un atout de la politique industrielle française, comme vient de le rappeler le Président de la République à l'occasion des Etats Généraux de l'industrie.

Certes, le succès du CIR ne l'exonère pas de certaines critiques : ainsi le Conseil des prélèvements obligatoires (octobre 2009) lui a reproché, avant, d'ailleurs, de corriger et d'atténuer son propos, de profiter davantage aux grandes entreprises. De son côté, un rapport de la Commission des finances de l'Assemblée nationale mettait en doute son impact sur l'attractivité du territoire et son effet incitatif face à un coût prévisionnel de 4 milliards d'euros pour les finances publiques en 2010.

Face aux idées reçues qui circulent sur le CIR, et en tant qu'acteur majeur du conseil en financement de l'innovation, LowendalMasai, qui accompagne des centaines d'entreprises dans leur gestion du CIR a souhaité participer au débat public. En donnant aux entreprises innovantes l'occasion de s'exprimer au travers d'une enquête sur le thème « **Réalité et perception du Crédit Impôt Recherche** », nous espérons apporter un éclairage supplémentaire sur ce dispositif.

Cette étude menée entre janvier et février 2010 auprès de nombreuses entreprises françaises (PME, ETI et Grandes Entreprises) de tous secteurs d'activité a pour ambition de restituer le ressenti des entreprises en matière de CIR au plus près du terrain, sur leurs attentes et leur questionnement, et de participer ainsi concrètement à la promotion d'un dispositif puissant, incitatif et économiquement vertueux pour la compétitivité et l'attractivité de notre pays.

<sup>1</sup> Etude économique de l'OCDE, France volume 2009/5, avril 2009

<sup>2</sup> « Le CIR : un amortisseur pendant la crise et un tremplin pour l'après-crise », communiqué du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 29 septembre 2009.

# Sommaire

## RÉALITÉ ET PERCEPTION DU CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE POUR LES ENTREPRISES. GESTION ET CONTRÔLE DU CIR

<b>Edito</b>	<b>3</b>
<b>Sommaire</b>	<b>4</b>
<b>Synthèse</b>	<b>5</b>
<b>Remarques méthodologiques</b>	<b>7</b>
Les conditions de lancement et de réalisation des entretiens et de l'enquête en ligne	7
<b>Principaux enseignements sur la gestion du CIR dans les entreprises</b>	<b>9</b>
Le dispositif du CIR semble désormais bien connu par les acteurs économiques	9
Le dispositif permet aux entreprises de dégager de nouvelles marges de manœuvre financières	11
Une mise en place du dispositif CIR en interne difficile	11
Des effets positifs soulignés par les entreprises	12
Le CIR est davantage l'affaire des financiers que des techniciens au sein de l'entreprise	14
Des progrès à faire en matière de gestion du CIR	16
Avis d'expert	17
La procédure du rescrit reste marginale	18
Cas d'entreprise	19
<b>Le contentieux fiscal : vers la fin des idées reçues ?</b>	
La méconnaissance des potentialités du dispositif reste le premier frein pour les entreprises	21
Les entreprises ne sont pas perturbées par le contrôle	23
Avis d'expert	24
Avis d'expert	29
Cas d'entreprise	31
<b>L'efficacité du CIR pourrait être sensiblement renforcée</b>	<b>33</b>
<b>A propos du pôle Financement de l'innovation de LowendalMasai</b>	<b>35</b>
<b>A propos de LowendalMasai</b>	<b>36</b>





## Synthèse

### Hervé Estampes, Directeur du Groupe Fiscal et Financier de LowendalMasai

Toutes les entreprises menant des activités de recherche fondamentale, recherche appliquée, développement expérimental (essais, réalisations de tests, prototypes...) en vue de développer ou améliorer les process et les produits sont aujourd'hui potentiellement éligibles au CIR, quel que soit leur secteur d'activité. Le CIR constitue ainsi un élément majeur de la compétitivité des entreprises françaises.

Grâce au plan de relance de l'Economie et au remboursement anticipé des créances de l'Etat, plus de 3,7 milliards d'euros ont été remboursés en 2009 aux 11 782 entreprises bénéficiaires<sup>3</sup>, avec les effets bénéfiques que l'on peut imaginer sur leur trésorerie en période de crise. Compte tenu de ce remboursement anticipé, le CIR est désormais perçu dans l'année, même en l'absence d'impôt sur les sociétés à payer.

Or, en dépit de ses évidentes qualités, le dispositif semble encore sous-utilisé, beaucoup d'entreprises estiment encore ne pas être éligibles ou redoutant les effets néfastes d'un contrôle fiscal renforcé.

L'idée d'une enquête permettant de mieux cerner ce phénomène est donc apparue.

Au bilan, l'analyse des réponses fournies par les entreprises conduit à écarter nombre d'idées reçues :

- Si l'industrie est le premier secteur concerné par le CIR, on trouve dans quasiment tous les secteurs de l'économie des entreprises bénéficiaires du CIR, que ce soit dans le luxe, les transports, l'agro-alimentaire, les médias ou la distribution ;
- Paradoxalement, même si le dispositif semble désormais bien connu, il reste insuffisamment maîtrisé, nombre d'entreprises potentiellement éligibles ne songeant pas à bénéficier du CIR ;
- Les contentieux fiscaux ne sont pas devenus plus fréquents et plus pointilleux avec le CIR « nouvelle formule » post réforme 2008 : la crainte de la rectification de la déclaration fiscale ne doit donc pas être surestimée ; d'ailleurs, moins de 5% des entreprises ayant répondu à l'enquête ont ajourné un projet CIR par peur du contrôle fiscal ;
- L'impact du contrôle fiscal reste limité, les redressements concernant moins de 15 % des entreprises bénéficiaires et, dans près de la moitié de ces cas, pour un montant inférieur à 5 % du CIR déclaré.



## Synthèse

Aussi, à l'issue de cette enquête, en dépit de nombreux éléments très encourageants, nous pouvons identifier que la pénétration réelle du CIR reste encore en-deçà des potentialités du dispositif.

LowendalMasai formule ainsi plusieurs recommandations, simples et pragmatiques :

1. Le CIR est vraisemblablement pénalisé par un intitulé trompeur, conduisant les entreprises à présumer à tort leur inéligibilité probable ; il conviendrait donc de modifier la dénomination du CIR pour le centrer davantage sur l'Innovation ;
2. Il est nécessaire de communiquer davantage sur la mise en œuvre du dispositif, notamment en direction des PME ;
3. Il convient de sensibiliser les entreprises aux caractéristiques du contrôle : dans un contrôle opéré par les agents du MESR, le volet technique est prépondérant ;
4. Il est enfin indispensable d'inscrire le dispositif dans la durée : si le CIR a vocation à être au cœur de la décision d'investissement en R&D, il doit être pérennisé.

<sup>3</sup> Rapport général PLF 2010

## Remarques méthodologiques

Un comité de pilotage de l'étude, sous la direction de Pierre Lasry, Président du Directoire de LowendalMasai, d'Hervé Estampes, Directeur du Groupe fiscal & financier, et composé de consultants du pôle Financement de l'Innovation, ainsi que de plusieurs représentants d'entreprises clientes de LowendalMasai a tout d'abord été constitué. Le comité s'est réuni à plusieurs reprises entre octobre et décembre 2009 afin de valider le contenu du questionnaire en ligne et le thème de l'enquête : « Réalité et perception du contrôle CIR par les entreprises innovantes ».

### Etapes clés et publication du rapport

Une enquête en ligne a été envoyée, au début du mois de janvier 2010, aux directeurs financiers, fiscaux et techniques de 4 000 entreprises bénéficiaires ou non bénéficiaires du CIR, tous secteurs confondus. L'étude s'est poursuivie jusqu'à la mi-février. Cette phase « en ligne » a ensuite été approfondie par des entretiens téléphoniques, puis la version définitive du rapport validée par les membres du comité de pilotage.

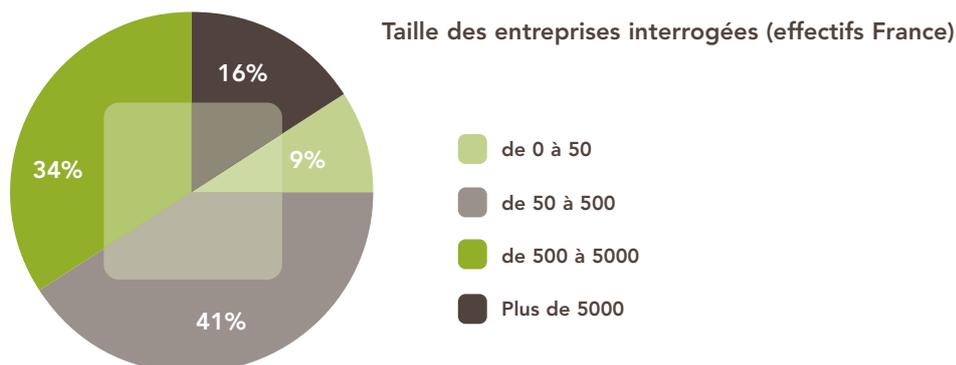
Au total, plus d'une vingtaine d'entretiens ont été réalisés auprès d'entreprises bénéficiaires, de très grandes sociétés mais également des PME françaises dont le point de vue sur le CIR et son contrôle ont permis d'en apprécier le vécu « terrain ».

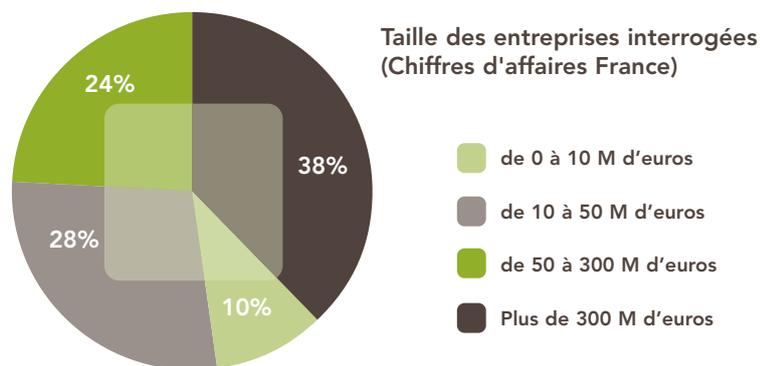
L'ensemble des réponses exploitables aux enquêtes en ligne et téléphoniques (122 au total) donne ainsi des indications claires sur la manière dont les entreprises qui ont choisi de répondre perçoivent le CIR et le contrôle.

### Méthodologie de l'enquête en ligne

Les entreprises interrogées ont été invitées à renseigner un questionnaire électronique anonyme organisé autour de 4 parties :

- l'identification de l'entreprise répondante ;
- l'entreprise et le CIR ;
- l'entreprise et le contrôle ;
- l'avenir du dispositif.





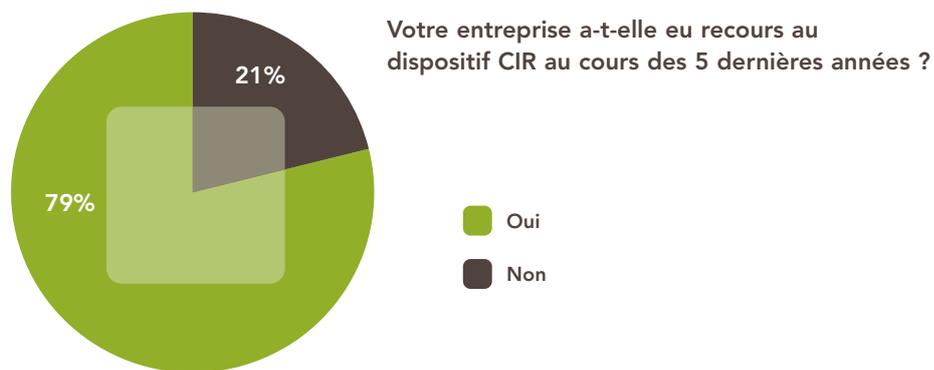
### Campagne d'entretiens

Les entretiens qualitatifs ont tout d'abord permis d'aborder les conditions de mise en place et de gestion du CIR par les entreprises bénéficiaires, puis de recueillir leur sentiment sur le contrôle qu'elles avaient eu à subir. Enfin, les entreprises consultées ont pu donner leur avis sur les améliorations à apporter au dispositif pour renforcer son efficacité.

# Principaux enseignements sur la gestion du CIR dans les entreprises

## LE DISPOSITIF DU CIR SEMBLE DÉSORMAIS BIEN CONNU PAR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

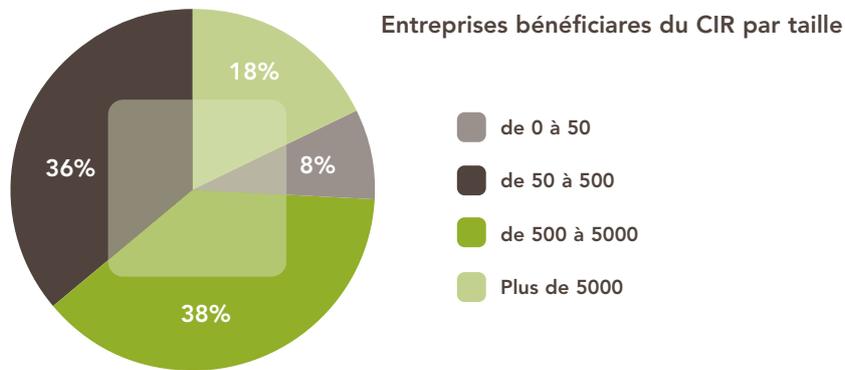
L'enquête confirme assez largement le ressenti du terrain : la très grande majorité des entreprises, quels que soient le secteur ou la taille considérés, connaît le dispositif. 79 % des entreprises répondantes ont également déclaré avoir eu recours au CIR au cours des 5 dernières années.



Le constat sur les bénéficiaires est important car, selon l'étude du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) « enquête sur le CIR 2008 », les entreprises de 0 à 250 employés ne bénéficient que du CIR pour accompagner leur effort de recherche (et éventuellement d'aides OSEO), à l'inverse des grandes entreprises, qui concentrent la plupart des subventions.

### Près de 50% des entreprises bénéficiaires répondantes sont des PME

En première approche, **les petites entreprises sont également présentes dans le dispositif CIR** (cependant à un degré relativement moindre pour celles qui emploient moins de 50 salariés). Près de la moitié des entreprises se déclarant bénéficiaires du CIR ont par ailleurs un effectif inférieur à 500 personnes. Au final, 72 % des entreprises de 50 à 500 salariés ayant répondu à l'enquête sont bénéficiaires du CIR.



Pour ces entreprises, les plus nombreuses dans le paysage économique français, le CIR constitue une aide particulièrement précieuse et bien connue. Ce constat n'infirme pas néanmoins les conclusions des études produites par le Ministère de l'Economie relatives au taux de pénétration du CIR en fonction de la taille des entreprises, car 86 % des entreprises de 500 à 5 000 salariés sont dans le dispositif CIR, de même que 88 % de celles de plus de 5 000 salariés.

**En définitive si le CIR bénéficie incontestablement davantage aux plus importantes structures, il ne faut pas en conclure que le dispositif laisse de côté les entreprises de taille plus modeste, surtout depuis sa réforme de 2008.**

Pour ce directeur administratif et financier d'une PME du secteur de la Défense, « Le dispositif est efficace et pertinent, surtout depuis que le mode de calcul a changé. Nous étions sur une formule de l'accroissement ; or, il n'est pas facile pour une PME d'accroître les dépenses de R&D. Le maintien du niveau d'investissement, performance notable en période de ralentissement économique, est donc aujourd'hui récompensé avec la suppression de la part en volume ».

Le fait que les structures les plus importantes bénéficient plus largement des dispositifs fiscaux, quels qu'ils soient, est relativement classique en fiscalité (compétences internes plus vastes, recours aux conseils extérieurs, contrôle de gestion plus performant...). Il n'est donc pas incongru qu'il en soit de même pour le CIR.

### Une mesure qui touche l'ensemble des secteurs

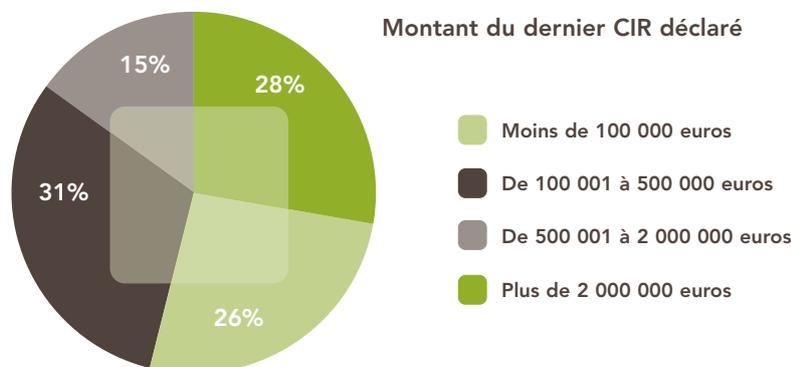
Tous les secteurs de notre économie semblent éprouver un intérêt pour le CIR, si l'on excepte la « Restauration - Hôtellerie - Loisirs », ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils en bénéficient tous, et moins encore de manière égale.

**Sans surprise, le CIR rencontre le plus d'écho auprès des secteurs industriels (26% des entreprises répondantes), Informatique - Electronique - Télécoms (8%),** A noter, la bonne pénétration du CIR au sein du secteur Agroalimentaire, ce qui intuitivement ne semblait pas évident (77 % des entreprises de ce secteur déclarent avoir recours au dispositif).

Parmi les effets vertueux du CIR, on peut ainsi relever que le dispositif permet vraisemblablement d'améliorer l'environnement national pour les activités de R&D sans ciblage sectoriel ou technologique, contrairement aux aides directes ciblées telles que les subventions. Le CIR présente à priori l'avantage de la simplicité, de la transparence et de la neutralité.



## LE DISPOSITIF PERMET AUX ENTREPRISES DE DÉGAGER DE NOUVELLES MARGES DE MANŒUVRE FINANCIÈRES



**28 % des entreprises bénéficiaires du dispositif déclarent un CIR supérieur à 2 millions d'euros.** Si l'on croise ce chiffre - important - avec le profil des entreprises bénéficiaires (les entreprises de taille intermédiaire principalement) on peut mieux mesurer le très fort impact du dispositif.

Même si 26 % des entreprises déclarent un CIR inférieur à 100 mille euros, il convient de garder en mémoire que 10 % des entreprises ciblées par l'enquête ont un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros. Là encore, le montant du CIR constitue vraisemblablement une aide très significative pour ces entreprises.

### UNE MISE EN PLACE DU DISPOSITIF CIR EN INTERNE DIFFICILE

**Toutes les entreprises interrogées s'accordent sur la difficulté de mettre en application ce dispositif en interne du fait notamment de la charge de travail nécessaire pour constituer les dossiers.**

« C'est décourageant au démarrage : la reconstitution des années antérieures est délicate. A l'époque, c'est nous qui avons fait nos tableaux et étions partis de la feuille blanche. Il y a une certaine lourdeur car il faut aller chercher tous les documents, puis réaliser les dossiers techniques. Maintenant on pratique mais c'est quand même lourd. Aujourd'hui nous nous sommes familiarisés avec et c'est acceptable, mais à l'époque, j'ai vraiment regretté de l'avoir fait. [...] Le dispositif est évidemment très intéressant et finalement il commence à être gérable au bout de 2-3 ans » avoue le directeur technique d'un groupe industriel français du secteur BTP.

« La mise en place ne s'est pas faite sans douleur, parce qu'il a fallu formaliser nos procédures alors qu'on ne le faisait pas jusqu'alors » confirme le directeur financier d'une société de métallurgie.

« Nous avons eu des difficultés à formaliser : nous avons des dépenses, de nombreux projets avec des heures et du temps [...] Nous n'avions rien de formalisé en termes de justifications techniques, de fiches de paie... ça a été très difficile de chercher des justificatifs auprès des équipes de R&D et des ressources humaines » témoigne le directeur administratif d'une PME du secteur de l'Aéronautique.

« Si l'on veut minimiser le risque de se faire redresser en cas de contrôle, il faut constituer de bons dossiers techniques. Tous les collaborateurs sont venus me voir les uns après les autres en disant : « c'est un énorme boulot, je ne sais pas si tu t'en rends compte, » déclare le responsable fiscal d'une société française fournisseur du matériel pour l'industrie des Télécoms.

### **Au-delà d'un problème de disponibilité en interne, la question de la compétence est invariablement posée :**

« La sécurisation, l'aspect connaissance fiscale et expertise du sujet ont posé problème parce que dans une entreprise tout le monde est un peu généraliste. Il faudrait avoir une expertise dans chacun des domaines et des secteurs. [...] Nous avons la chance d'avoir de la documentation, mais ça nous a quand même conduits à la potasser de manière assidue. C'est un gros travail, et nous ne sommes pas experts ! Cela représente une connaissance et une curiosité au niveau de la documentation fiscale très importante. Pour cette raison, et pour sécuriser le système et les montants, nous avons fait appel à LowendalMasai pour avoir des experts du métier » avoue la directrice administrative et financière d'une entreprise - acteur majeur du secteur des Biens d'équipements.

### **DES EFFETS POSITIFS SOULIGNÉS PAR LES ENTREPRISES**

Les nombreux acteurs du CIR interrogés ont relevé que **le dispositif leur a permis en premier lieu de développer leurs investissements en matière de recherche et développement. Le coût de la R&D diminue fortement grâce au CIR, ce qui en fait un levier essentiel.**

« Je trouve ce dispositif excellent ; il répond au souhait de développer la Recherche. Notre entreprise a beaucoup plus investi en R&D depuis le recours au CIR. Cela fonctionne, j'y crois sincèrement » confirme le directeur financier d'une société de Métallurgie.

Pour la directrice administrative et financière d'un acteur majeur du secteur des Biens d'équipements,, « C'est un très bon dispositif, d'autant qu'il a été amélioré ces dernières années. Ne bénéficiant plus du différentiel mais de l'accès en volume, il répond parfaitement au besoin de notre entreprise puisqu'on est en plein dans l'innovation technologique, donc de la technologie avancée ».

« C'est un système positif dans le sens où il encourage véritablement la R&D. [...] Le système aujourd'hui est d'une lourdeur acceptable » rapporte le directeur technique d'un groupe industriel français du secteur BTP.

« Je pense que c'est un dispositif incitatif positif qui permet de mobiliser la recherche en France » déclare la fiscaliste d'une société spécialisée dans le développement de vaccins.

Ces nouveaux investissements déployés grâce au CIR ont principalement permis **la construction de véritables équipes internes dédiées à la recherche.**

« C'est clairement incitatif au recrutement et à l'investissement. Si je veux mettre une ressource à la R&D, je me pose moins longtemps la question que pour le recrutement d'une ressource dans la production » constate le directeur financier d'une société de Métallurgie.

« Nous ne sommes pas une entreprise qui investit beaucoup en matériel. Par contre, il est clair que pour le recrutement, le CIR a été un facteur déclenchant il y a quelques années quand on a voulu être nous-mêmes fournisseurs de nos contrôles commandes et convertisseurs électroniques. Comme nous n'avions pas une bonne réponse sur le marché, nous avons décidé de constituer une équipe de R&D » déclare la directrice financière d'une entreprise majeure du secteur des biens d'équipements.

Le premier changement observé est un changement de mentalité au niveau de l'embauche des jeunes docteurs [...] Précédemment, nous avons principalement des ingénieurs. C'est toujours le cas, mais il y a plus de jeunes docteurs qui sont embauchés » observe également ce fiscaliste d'une grande entreprise du secteur de la Défense.

« Le CIR permet d'assurer une visibilité dans le recrutement. Quand on veut investir dans un ingénieur R&D, si on sait que tous les ans il y a 30% de ses coûts qui peuvent être rétrocédés via le CIR, cela peut nous permettre de pérenniser les emplois en R&D » avoue le directeur administratif d'une PME du secteur de l'Aéronautique.

Pour autant, dans ce contexte économique difficile, nombreuses sont les entreprises à souligner également que le **CIR a tout simplement constitué une aide financière appréciable**. Comme le note le directeur financier d'une entreprise de taille moyenne du secteur de l'habillement, « cette année, le CIR a permis de fluidifier ma trésorerie, et c'est déjà beaucoup ! ».

« Au cours des années antérieures, nous avons vu les avantages du dispositif en termes d'investissements et recrutements. En 2009, nous n'avons pas vu ces bénéfices car l'année a été assez morose. Donc il n'y a pas eu d'investissement ni de recrutement. Comme toutes les entreprises, nous avons été assez pris par la crise donc le CIR a plutôt comblé les dettes. Mais de manière générale sur la politique de l'entreprise, nous avons pu utiliser ce crédit d'impôt pour le réinvestir au sein de l'entreprise. [...] A défaut, il est clair que le pôle R&D a été soutenu et développé car pas mal de dépenses sont prises en charges, surtout pour des années comme celle que l'on vient de vivre. Le cas échéant, beaucoup de choses auraient été mises en stand-by ». rapporte la responsable comptable d'un fabricant d'outils diamantés.

Beaucoup de chercheurs et responsables techniques indiquent également que le CIR a contribué à **valoriser leur métier en interne et à augmenter la visibilité des projets R&D** au sein des entreprises.

« Nous avons bien compris l'objectif qui est d'inciter à la recherche en France, même si les financiers voient l'intérêt immédiat d'obtenir un crédit d'impôt. En tant que directeur R&D, je vois aussi l'intérêt de faire connaître notre travail, le travail de recherche. Le dispositif lui donne un côté positif. Avant, nous étions plutôt considérés comme des frais fixes. Du coup, cela permet de mettre un peu le focus sur notre travail ; ils se rendent compte de ce que l'on fait » déclare le responsable fiscal d'un fournisseur français de matériel pour l'industrie des Télécoms.

Le CIR apparaît pour les interlocuteurs comme un outil stratégique et structurant permettant **d'améliorer l'organisation et les process internes autour des projets de R&D**.

« Un autre avantage relève de l'intégration du CIR dans le processus de décision et notamment en matière de budget. Cela permet une augmentation du budget de recherche, avec certainement des projets plus ambitieux et pour des montants largement supérieurs » témoigne le fiscaliste d'une société leader mondial de solutions et services dans les secteurs de la Défense et de l'Aéronautique.

« Le dispositif permet aussi dans les services de bureaux d'études d'être mieux organisés. Même pour d'autres projets, cela permet de bien structurer le temps de travail » constate le directeur administratif et financier, d'une société leader spécialisée dans la matériel de levage et de manutention.

« Au moment de la formalisation, dès qu'une personne travaille sur un projet de R&D, il faut qu'elle remplisse une fiche CIR, qui peut même servir de base ensuite dans des réunions internes ou externes sur le projet. Il faut utiliser le CIR comme modèle de communication. [...] C'est bénéfique parce que cela donne une même méthodologie pour tout le monde » constate le directeur administratif d'une PME du secteur de l'Aéronautique.

Beaucoup d'entreprises s'accordent également à dire que le CIR a permis de **renforcer l'attractivité du territoire et d'améliorer la compétitivité** des entreprises françaises.

Selon la direction fiscale d'un acteur majeur de la Défense : « C'est un dispositif incitatif qui permet clairement de conserver le centre de R&D de notre entreprise sur le territoire national. Il permet de nous rendre plus concurrentiels en matière de R&D. La plupart des salariés de notre société en France sont des chercheurs » constate le fiscaliste d'une société spécialisée du secteur de la Défense.

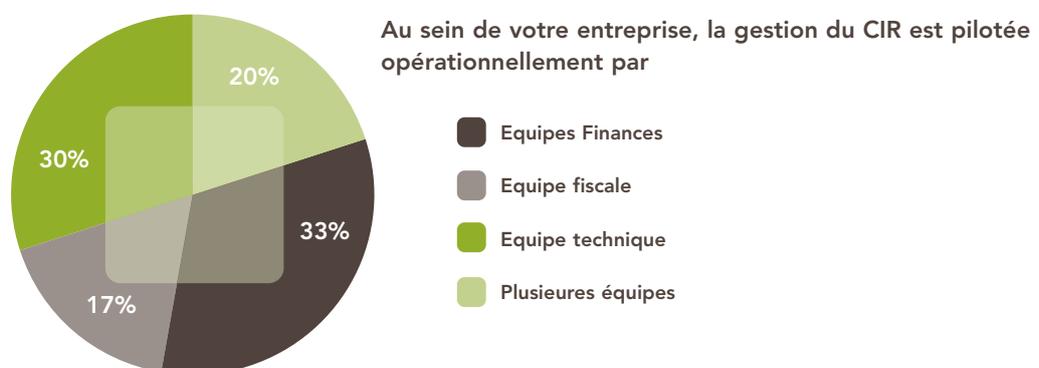
« Cela permet d'investir dans la R&D à moindre coût. C'est un dispositif connu à l'étranger [...] qui peut être attractif pour créer des centres de R&D en France. Et qui dit centre de R&D, dit recrutements associés. Ce dispositif permet donc de conserver ou d'augmenter le nombre de chercheurs sur des sites français » témoigne le gérant d'un centre de R&D français d'un grand groupe chinois du secteur Multimedia.

Une limite est pourtant soulevée par les enquêtes terrain : **l'intérêt direct des acteurs**. Pour tel responsable de centre de profit, « il n'est guère intéressant de mobiliser des ressources pour un projet CIR car le gain financier remontera au siège ; je n'aurais donc que les coûts dans mon compte de résultat ! »

Il est donc utile pour une entreprise **de clairement intégrer en amont l'apport du CIR pour en optimiser les fruits**.

## LE CIR EST DAVANTAGE L'AFFAIRE DES FINANCIERS QUE DES TECHNICIENS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les équipes techniques ne pilotent le projet que dans 30 % des cas. Elles laissent le leadership de la conduite du projet CIR essentiellement aux équipes financières (33 % des cas) ou fiscales (17 % des cas).



**Le CIR est piloté dans 50% des cas par les équipes financières et fiscales**

Ceci peut paraître paradoxal. S'il est incontestable, d'une part, que la déclaration 2069 est in fine produite par les fiscalistes et, d'autre part, que l'identification des projets éligibles renvoie à l'identification de lignes comptables précises, l'essentiel du travail que devra fournir l'entreprise reste fondamentalement technique. Il convient en effet d'identifier les indices qui permettront de se prononcer sur le dépassement de l'état de l'Art, les progrès techniques, les incertitudes techniques levées, l'originalité des solutions éprouvées, les tests, les itérations, les études, les essais...

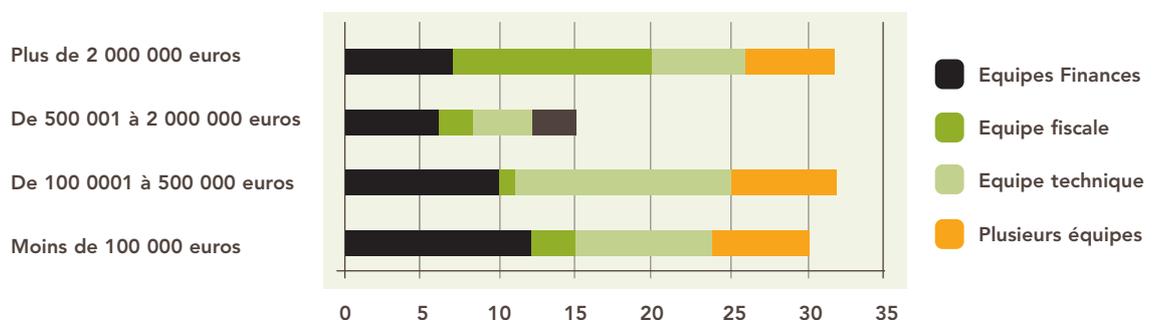
Comme l'évoque un responsable fiscal d'un laboratoire d'un acteur majeur du secteur des cosmétiques : « il s'agit d'un outil purement fiscal et qui néanmoins ne peut être traité que par les gens de l'Art. Vu les critères d'éligibilité, seul quelqu'un du métier peut le comprendre ; or, on demande à un fiscaliste de déterminer l'éligibilité et de faire le chiffrage. [...] Il est nécessaire d'avoir des équipes pluridisciplinaires, il y a un énorme besoin de formation et un énorme travail de sensibilisation alors même qu'il s'agit d'un outil incitatif et non d'un élément administratif en plus pour les entreprises ».

Et il poursuit : « Que ce soient les entreprises, le fiscaliste ou l'inspecteur des impôts, nous avons le même niveau de compréhension du CIR et sommes dépendants des gens de l'Art pour nous dire si le projet est éligible ou non. C'est la raison pour laquelle les discussions lors des contrôles fiscaux se résument à des échanges autour des time - sheet ; parce que c'est le plus simple ».

**Visiblement, alors que le CIR est essentiellement un projet technique et scientifique, il est appréhendé par les entreprises comme un sujet principalement financier ou fiscal.** Seules 20 % des entreprises ont constitué des équipes « multi-expertises », pourtant plus efficaces. Il s'agit là sans doute d'une vision qui pourrait freiner l'efficacité du dispositif, la « remontée » du terrain technique ne s'effectuant pas de manière optimale.

D'ailleurs, on observe également une corrélation importante entre montant de CIR déclaré et pilotage du projet. Ainsi plus l'enjeu financier est élevé, plus la tendance est au pilotage du CIR par les directions financière et fiscale en particulier :

**Pilotage du CIR en fonction du montant déclaré**



## DES PROGRÈS À FAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DU CIR

**La plupart des entreprises interrogées considèrent que leur gestion du CIR pourrait être encore améliorée. Notamment par une meilleure organisation interne.**

« Il faudrait préparer un dossier avec une synthèse CIR tous les ans, organiser des réunions en interne... Avoir un rétro planning » précise le directeur comptable d'un grand fabricant de papier.

« Nous avons une organisation matricielle très poussée qui ne nous permet pas aujourd'hui d'avoir un comité de pilotage [...] Ce qui reste possible, c'est de créer des comités de suivi ou de pilotage pour, à un moment, mettre tout le monde autour de la table et avoir un pilote qui centralise l'activité, décline les actions à mener » constate le directeur financier d'une filiale d'un grand groupe leader du secteur de la Chimie.

« Nous avons déjà amélioré notre organisation entre 2008 et 2009, justement en prévoyant, au cours de l'année, un reporting précis qui permet de comptabiliser les heures et en prévoyant ce que l'on pourra rendre éligible ou non. [...] Cela pourrait être encore amélioré sur le suivi du temps et la définition des projets en amont » témoigne le gérant d'un centre de R&D français d'un grand groupe chinois du secteur Multimedia.

**La communication interne et l'administration, représentent deux autres facteurs clé de réussite :**

« Le problème est plutôt lié à la qualité de l'information que l'on reçoit du Ministère de la Recherche ou des autres autorités. Chez nous, toutes les personnes représentatives sont impliquées dans le CIR. Ce qui nous fait défaut à chaque fois, c'est de savoir interpréter les éléments, ce n'est pas d'impliquer les gens » constate la fiscaliste d'une société spécialisée dans le développement de vaccins.

« La communication vis-à-vis de la direction est très importante : cela sert à expliquer qu'on ne va pas n'importe où, qu'il s'agit de quelque chose de cohérent, qu'ils n'encadrent pas et ne donnent pas des moyens à n'importe quoi . [...] La conviction était là mais la difficulté résidait dans le fait de faire le lien entre les ressources (heures et argent) et le succès futur : cela répond à une ligne directrice. Cela aide à réaliser un reporting annuel, un balisage obligatoire » témoigne un chercheur dans la métallurgie.

**Enfin, le recours à une société de conseil est également perçu comme un excellent moyen d'améliorer sa gestion du CIR**

« Il faut avoir un vrai dispositif de pilotage de l'opération qui soit transverse. [...] Nous pourrions le faire nous-mêmes mais c'est plus confortable et moins lourd d'être accompagné par une société de conseil. Après, c'est vraiment la qualité du conseil qui prime » confirme le directeur technique d'un groupe industriel français du secteur BTP.

Pour le directeur comptable d'un grand fabricant de papier : « Il faut travailler avec un cabinet et des spécialistes car cela passe mieux. Ceci permet plus de crédibilité et une meilleure écoute des interlocuteurs ».

« Il a fallu réagir très vite, c'était la première fois, on n'a pas forcément commencé au bon moment. On a dû monter en urgence un dossier et là on a été beaucoup aidés par le cabinet » déclare le responsable fiscal d'une société française fournisseur du matériel pour l'industrie des Télécoms.

« Il s'agit d'un sujet très technique. Cela évolue beaucoup. Il y a besoin d'avoir une information en continu. [...] On peut se doter dans l'entreprise d'un service ou d'un expert qui va suivre l'actualité et avoir une connaissance approfondie... Nous avons fait le choix de passer par un cabinet conseil » précise le directeur financier d'une PME dans le secteur Chimie.

« On gère plus une prise de risque qu'une définition claire d'éligibilité du projet, c'est la difficulté majeure des sociétés qui traitent leur CIR seules. [...] Quand on n'est pas épaulé par un cabinet spécialisé, c'est vrai qu'il y a énormément de difficultés à définir l'éligibilité ou pas d'un programme. Il y a certes de la documentation de l'administration et du Ministère de la Recherche mais celle-ci ne nous permet pas de trancher dans des situations assez spécifiques. » témoigne le fiscaliste d'un leader mondial de solutions et services dans les secteurs de la Défense et de l'Aéronautique.

## Avis d'expert

### L'implication des personnels techniques est un impératif !

Michel Chuet  
Manager Technique  
Pôle Financement  
de l'Innovation  
LowendalMasai



Comme son intitulé le précise, le dispositif du CIR est au carrefour de la fiscalité et de la science.

Et pourtant, nous constatons en pratique que, dans beaucoup trop d'entreprises, le sujet est traité quasi exclusivement par les responsables financiers ou fiscaux. Avec, par exemple, comme conséquence, des entreprises qui « qualifient » certains de leurs salariés comme « chercheurs » sans considérer les projets sur lesquels ils interviennent...

Une approche sous-pondérant la contribution des personnels techniques conduit inévitablement à une situation risquée lors des contrôles fiscaux.

Pour mémoire, la démarche CIR consiste à **identifier**, **valoriser** et **justifier** des projets de R&D qui ont été menés au cours de l'année civile.

Or les techniciens sont souvent les plus légitimes pour « séparer le bon grain de l'ivraie », en évaluant l'adéquation entre les projets réalisés et les critères précisés dans le Code général des impôts.

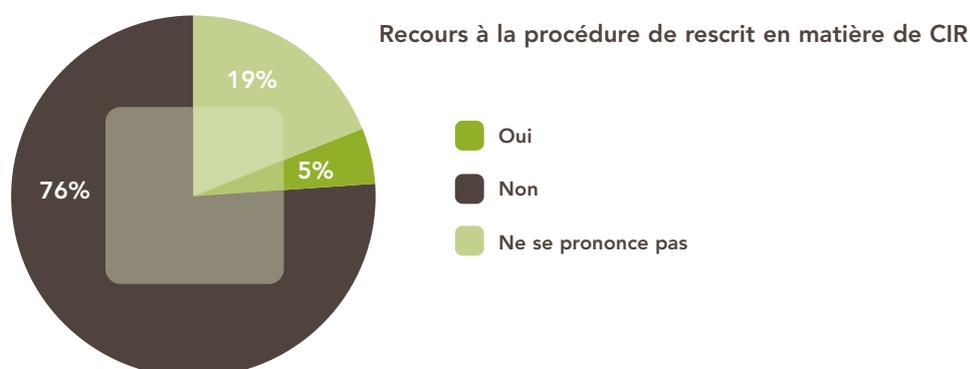
En effet, se prononcer sur un éventuel dépassement de l'état de l'Art, sur les incertitudes scientifiques à résoudre et sur le progrès des connaissances consécutif aux travaux de R&D nécessite incontestablement de s'appuyer sur des compétences que seuls les responsables techniques de l'entreprise possèdent.

Par ailleurs, la contribution des responsables scientifiques et techniques ne s'arrête pas à la sélection des projets à retenir dans l'assiette de calcul du CIR. Ils sont également au cœur de la phase de justification du caractère R&D de ces derniers dans l'éventualité d'une vérification administrative du CIR, qui peut être menée par des agents, de formation scientifique, mandatés par le Ministère de la Recherche ! CQFD

## LA PROCÉDURE DU RESCRIT RESTE MARGINALE

### Seules 5% des entreprises bénéficiaires ont eu recours au rescrit

Seulement 5 % du panel sondé dit avoir mobilisé cette procédure consistant à recueillir l'avis préalable de l'administration avant le démarrage des travaux R&D. Première raison évoquée : **le manque d'information** voire une méconnaissance complète de la procédure, certains répondants n'ayant même pas connaissance de son existence. **La peur d'éveiller l'attention ou l'obligation de solliciter le rescrit très en amont du projet<sup>4</sup> concourent également à maintenir cette procédure dans la confidentialité.**



Autre explication à cette relative désaffection, l'assistance apportée par les cabinets extérieurs spécialisés qui, en raison de leur expérience des bonnes pratiques, n'estiment pas utile de recourir à cette procédure.

<sup>4</sup> La possibilité de demander un avis préalable sur l'éligibilité d'un projet au bénéfice du CIR n'oblige pas l'entreprise à attendre l'avis pour commencer ses travaux. Seule la demande est préalable.

## Cas d'entreprise

### Gestion du CIR : l'expérience du groupe Sagem.

**Giuseppe Curci**  
Directeur  
Comptabilité  
et Contrôle de  
Gestion



Sagem, société de haute technologie du groupe Safran (née de la fusion des groupes Snecma et Sagem) est un leader mondial de solutions et de services en optronique, avionique, électronique et logiciels critiques, pour les marchés aéronautiques, navals et terrestres. Afin de proposer à ses clients civils et militaires les équipements et systèmes les plus adaptés à leurs besoins, au meilleur rapport coût - efficacité, Sagem consacre plus d'un tiers de ses effectifs à l'activité RTDI (Recherche, Technologie, Développement et Industrialisation). En 2008, Sagem a retenu 110 projets innovants dans le cadre du Crédit d'Impôt Recherche. C'est depuis quelques années une des 20 sociétés les plus bénéficiaires du CIR en France, qui anticipe un crédit d'impôt de 30 M€ cette année (suite à la suppression du plafond de 16M€ depuis la dernière loi de finances).

**Le Crédit d'Impôt Recherche perçu par Sagem a quadruplé en 4 ans, puisqu'il devrait atteindre plus de 30M€ cette année. Comment l'enjeu financier a-t-il impacté votre gestion du CIR ?**

**Giuseppe Curci :** Clairement, on ne justifie pas des dépenses de la même façon selon qu'un crédit d'impôt se chiffre à quelques millions d'euros ou plusieurs dizaines de millions d'euros. Le dispositif étant déclaratif, il est normal de justifier des dépenses auprès de l'Administration, d'autant plus lorsque la fiscalité est aussi incitative.

Après un an de collaboration avec LowendalMasai pour sécuriser notre CIR, je dirais que nous savons mieux identifier et valoriser les dépenses qui sont éligibles au dispositif. En fait, nous sommes passés d'une gestion purement financière à une gestion opérationnelle globale du CIR, qui implique la plupart des directions de la société dont évidemment la direction financière mais aussi et surtout les responsables techniques pour une meilleure prise en compte de l'éligibilité des projets de R&D et des dépenses associées.

**A quoi va bénéficier le crédit d'impôt dégagé ?**

**Giuseppe Curci :** A la recherche, bien sûr. Il existe sur notre marché une véritable course à la technologie, et Sagem doit pouvoir prendre un avantage technologique sur ses concurrents. Je serai franc, la suppression du plafond du CIR depuis 2008 est un bol d'oxygène pour nos services de R&T. 100% du crédit d'impôt est réaffecté aux budgets de recherche : c'est ainsi qu'on motive les chercheurs à donner de leur temps pour la gestion du CIR. Savez-vous par exemple que la justification des projets éligibles a demandé plus d'une centaine de journées de travail (1/2 temps plein) et mobilisé 90 responsables de projets chez nous ? Ce n'est pas un projet mineur...

**Quelle organisation avez-vous mise en place pour répondre à cet enjeu ?**

**Giuseppe Curci :** Nous avons opté pour une implication de la plupart de nos directions fonctionnelles et l'intégralité de nos directions opérationnelles et le fait de bénéficier du CIR ne nous dispense pas de sensibiliser les différents interlocuteurs dans l'entreprise à ce projet : les responsables techniques, le service achats, et même les ressources humaines ! En effet, il est possible d'aller encore plus loin dans l'optimisation de nos dépenses, en

recrutant de jeunes docteurs par exemple (cette disposition fait l'objet d'une valorisation particulière). Les responsables RH doivent donc mieux connaître les optimisations financières, y compris en matière de fiscalité. Le service achats est lui aussi concerné : une partie des dépenses de sous-traitance de recherche peut être prise en compte dans l'assiette du CIR, dès lors que les fournisseurs disposent d'un agrément. Le recours à des organismes de recherche est particulièrement avantageux fiscalement, et mérite d'être envisagé par les acheteurs.

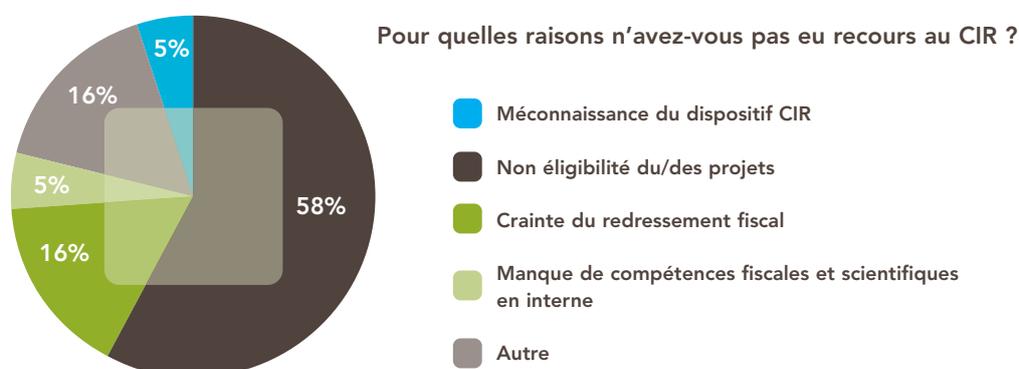
Une dernière chose : il faut savoir qu'au-delà de 100 M€ d'assiette éligible au CIR, toute dépense complémentaire est faiblement valorisée, à 5 %, au lieu des 30 % qui s'appliquent en-dessous. Au-delà du bénéfice financier, même s'il peut paraître plus marginal au-dessus du seuil des 100 M€, il existe pourtant un bénéfice organisationnel à poursuivre la démarche de CIR dans l'entreprise : nous mettons en place les processus dans une optique d'amélioration et de fluidification de la formalisation des informations par tous les acteurs concernés.

Le CIR est l'affaire de tous avec des enjeux financiers et organisationnels importants. Tout ce qui permet d'accroître la connaissance de cette matière est utile au sein d'un groupe vivant faisant l'objet de réorganisations juridiques et organisationnelles régulières.

## Le contentieux fiscal : vers la fin des idées reçues ?

### LA MÉCONNAISSANCE DES POTENTIALITÉS DU DISPOSITIF RESTE LE PREMIER FREIN POUR LES ENTREPRISES

Parmi les principaux freins à l'extension du CIR auprès des entreprises figurent deux obstacles bien connus par l'ensemble des praticiens : la peur du contrôle et le sentiment de « non-éligibilité ». Si le récent Livre Blanc du MEDEF (décembre 2009) mettait l'accent sur la crainte du contrôle, l'enquête réalisée sur le terrain par LowendalMasaiï est moins tranchée sur ce point.



**60% des entreprises qui ont songé à bénéficier du CIR  
ne s'estiment pas éligibles**

### Le dispositif, bien qu'apparemment connu, n'est sans doute pas assez maîtrisé.

L'analyse des réponses des entreprises n'ayant pas bénéficié du CIR sur les raisons de leur non recours est particulièrement révélatrice : près de 60 % des entreprises qui ont sérieusement songé à bénéficier du CIR ne l'ont pas fait, essentiellement car elles ne s'estimaient pas éligibles. Si l'on extrapole aux entreprises qui auront estimé très en amont que le dispositif ne concernait pas leur secteur d'activité, on peut avancer que le taux de pénétration du CIR pourrait être encore renforcé car, bien souvent, la pratique « terrain » démontre qu'un nombre significatif d'entreprises s'estimant non éligible finit par bénéficier du CIR.

« C'est un dispositif qui paraît intéressant pour les entreprises. Les contours de prise en compte sont relativement flous, à tel point que nous ne sommes pas capable en interne de les déterminer et qu'on a besoin de s'entourer de personnes qui ont de l'expérience pour savoir ce qui est éligible de ce qui ne l'est pas » déclare le gérant d'un centre de R&D français d'un grand groupe chinois du secteur Multimedia.

On peut ainsi penser que **la dénomination de ce crédit d'impôt est insuffisamment connectée à sa réalité et que le terme « innovation » pourrait être introduit dans son intitulé, même à périmètre inchangé pour le dispositif** ; de notre expérience, nous retirons que nombre d'entreprises pensent – à tort ! - que l'assiette

des dépenses éligibles au CIR reste circonscrite au centre R&D, ce qui induit une sous-mobilisation du dispositif. L'innovation de process est ainsi, par exemple, très souvent écartée par les entreprises, qui ne considèrent souvent que les innovations de rupture.

Beaucoup d'entreprises interrogées s'estiment encore peu ou mal informées sur les modalités du CIR et plus particulièrement sur les conditions d'éligibilité de leurs projets. **Parmi les raisons le plus souvent évoquées, un manque d'information de la part des différents ministères et un sujet à forte technicité.**

« Le manque d'information, nous l'avons senti dans le manque d'assurance progressif de nos fiscalistes au fur et à mesure que les années passaient. Nous avons donc dû compenser ce manque d'information disponible par le recours à des experts » témoigne le directeur financier d'une société de Métallurgie.

Et il ajoute : « Si nous avions eu l'information, nous n'aurions pas réagi autrement. En effet, nous arrivons à des niveaux de CIR où l'expertise est nécessaire.

« Nous sommes informés de manière très grossière. Nous ne savions pas si nous étions éligibles ou non » confirme un directeur administratif et financier dans l'industrie du Luxe.

« Il faut être très curieux sur la documentation fiscale si l'on veut, de manière générale, bénéficier d'avantage fiscaux. Il faut creuser, avoir une base de données, de la documentation, des consultants, sinon vous passez à côté » souligne la directrice financière d'une entreprise - acteur majeur du secteur des Biens d'équipements

« Je pense que l'information existe. Maintenant, la difficulté pour moi dans le CIR réside dans le fait qu'il y a une sorte d'appréciation de ce qui peut être ou ne pas être éligible. Et ça, c'est relativement flou. C'est pour cette raison que l'on ne s'est pas senti de le faire, tout seuls, sans être accompagnés » pour le gérant d'un centre de R&D dans le secteur Multimedia.

« De toute façon sur ce genre de sujet, la première fois qu'on le fait, il faut que l'on soit accompagné si on veut le faire bien. Qu'il s'agisse d'un accompagnement public ou privé, je pense qu'il est nécessaire. [...] Que l'on puisse avoir de l'information, que ce ne soit pas que du papier, en plus écrit en tout petit sur des documents comme on le reçoit sur nos feuilles d'impôt. [...] Il faut proposer aux entreprises qui veulent se lancer là-dedans des séances d'informations qui pourraient être sous-traitées, une fois par an dans quelques grandes villes » constate le directeur technique d'un groupe industriel français du secteur BTP.

**Certaines entreprises sont également perturbées par l'agrément des sous-traitants, la procédure ne leur paraissant pas forcément claire et souvent fastidieuse pour ceux qui la pratiquent.** « Ils ne sont pas très nombreux aux agréments et n'aident pas beaucoup les entreprises à avoir des compléments d'informations » regrette un directeur financier d'une entreprise d'équipements de taille moyenne.

L'ensemble de ces raisons pourrait également nourrir la critique récurrente selon laquelle le dispositif profiterait principalement aux grandes entreprises. Un changement de dénomination pourrait sans doute davantage « démocratiser » le CIR.

## LES ENTREPRISES NE SONT PAS PERTURBÉES PAR LE CONTRÔLE

Alors que le ressenti intuitif laisserait supposer que la peur du contrôle constituerait le frein essentiel à la mobilisation du CIR, il semble que la réalité est tout autre !

### La peur du contrôle est quatre fois moins citée que l'inéligibilité

Bien entendu, il n'est pas rare que des **entreprises pensent que la réforme de 2008 a entraîné un contrôle renforcé de la part de l'administration fiscale.**

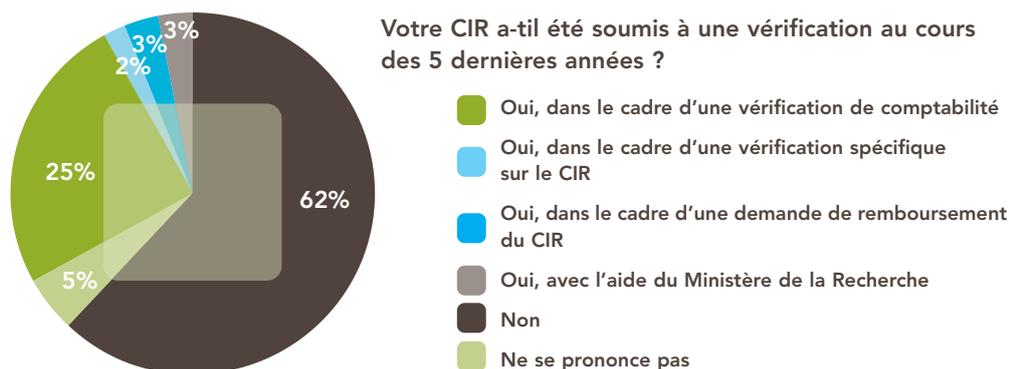
« La loi n'a pas arrêté de changer ces quatre dernières années. J'ai senti le vent tourner dans le sens où, si la loi changeait pour nous favoriser, il fallait aussi que l'on se professionnalise dans notre approche [...] Ce qui appelle plus de permissivité au niveau CIR appelle également plus de contrôle » témoigne le directeur financier d'un groupe leader dans le domaine de la métallurgie.

« Le dispositif est très incitatif pour les entreprises. Par contre, il y a un grand flou sur le niveau de détail qu'attend l'administration fiscale. On a peur du bâton que représente le contrôle fiscal » déclare un responsable fiscal d'un laboratoire de cosmétiques.

Cependant, on constate dans les faits que seules 15 % des entreprises ayant répondu ne pas avoir mobilisé le dispositif du CIR l'ont fait par crainte du contrôle. De fait, dès lors que l'on intègre les entreprises qui ont effectivement mené à bien un projet CIR, cela signifie que moins de 5 % des entreprises répondantes ont « refusé l'obstacle » par peur du contrôle fiscal. Il existe vraisemblablement en premier lieu un biais statistique pour tempérer ce chiffre, les entreprises répondantes à l'enquête étant vraisemblablement plus proches du dispositif que la moyenne. Pour autant, **ce chiffre reste extrêmement bas et surtout très éloigné du sentiment communément partagé par les acteurs du CIR.** En valeur relative, si l'on considère l'échantillon des entreprises non bénéficiaires du CIR, la peur du contrôle est 4 fois moins citée que le sentiment d'inéligibilité.

### 40% des entreprises bénéficiaires interrogées n'ont pas eu de contrôle

Il faut dire que la réalité chiffrée observée sur le terrain semble leur donner raison puisqu'on observe que **40 % des entreprises ayant bénéficié du CIR n'ont pas eu de contrôle sur le CIR dans les 5 ans suivant sa mobilisation.** Si l'on considère que l'IS est contrôlé approximativement tous les 3-4 ans, on peut en déduire que, **contrairement aux idées reçues, déclarer du CIR n'entraîne pas la « riposte de l'administration » et un contrôle fiscal.** En pratique, compte tenu de la temporalité des contrôles communément observée, l'entreprise aura sans doute connu un contrôle fiscal sans que l'agent du Ministère des Finances n'ait éprouvé le besoin de s'attarder sur le CIR déclaré.



Le contrôle spécifique du CIR reste par ailleurs exceptionnel et ne concerne que 6 % des entreprises ayant été contrôlées.

## Avis d'expert

### La procédure de contrôle en 3 questions

Sébastien Lefort  
Consultant  
Pôle Financement de  
l'Innovation  
LowendalMasai



#### Dans quels cas une vérification du CIR est-elle déclenchée ?

- Vérification du montant du CIR dans le cadre de la vérification de comptabilité générale (contrôle fiscal traditionnel)
- Vérification initiée par les services du MESR qui n'ont pas de pouvoir pour sanctionner
- Vérification pilotée par la DGE à l'occasion de la demande de remboursement

#### Comment se passe la vérification ?

Les particularités des Lois de finances 2009 et 2010 (remboursement immédiat du CIR) et la forte augmentation du nombre de sociétés bénéficiaires font que la majorité des vérifications portant sur le CIR se fait dans le cadre d'une vérification de comptabilité.

Par expérience, nous avons identifié trois niveaux de vérifications :

- **Contrôle de niveau 1 (Vérification usuelle de comptabilité - Enjeux CIR faibles) :** le vérificateur attache peu d'importance au CIR (faible maîtrise) et le dossier est survolé très rapidement. De manière générale, le détail exhaustif des calculs et la présentation d'une documentation complète suffit.

Quelques questions complémentaires sont posées, telles : *sur quelle base salariale vous êtes vous appuyé ? Pour quelle raison tel ou tel sous-traitant a été retenu dans la valorisation ? Le matériel que vous retenez sous la rubrique Dotations aux amortissements est-il bien du matériel de recherche ?*

- **Contrôle de niveau 2 (Vérification usuelle de comptabilité - Enjeux CIR faibles) :** le vérificateur maîtrise le CIR et va donc s'attacher à étudier les éléments financiers. Il vérifie que tous les aspects « techniques » du calcul lui semblent conformes. De manière générale, le vérificateur va se montrer pointilleux sur le détail du calcul et s'attacher à analyser avec exhaustivité l'ensemble des éléments financiers.

A ce titre, ses interrogations portent sur des points à la marge sur lesquels les sociétés peuvent régulièrement faire des erreurs : *Quelles charges patronales avez-vous retenu ? Pourquoi et sur quelle base avez-vous retenu un prorata des Dotations aux amortissements des biens techniques métier ? Quelles sont les actions que vous avez retenues au titre de la veille technologique ?*

- **Contrôle de niveau 3 (Vérification usuelle de comptabilité - Enjeux CIR forts) :** le vérificateur peut maîtriser le CIR (dans les différentes brigades de la DVNI apparaissent des spécialistes du sujet). Auquel cas, il analyse seul le dossier dans un premier temps, tant sous les aspects techniques que financiers. Il s'attache à étudier les éléments financiers. Il s'appuiera, si nécessaire sur un expert du Ministère de la Recherche spécialiste du CIR. Le dossier est analysé de manière très approfondie tant sur les aspects financiers que scientifiques.

Le vérificateur peut aussi moins bien maîtriser le sujet auquel cas il transmettra immédiatement le dossier au MESR afin d'en obtenir l'expertise. Il faut retenir que **les agents du MESR ne sont pas tenus d'engager un débat oral contradictoire avec le contribuable, mais les résultats de leur contrôle lui sont notifiés, sans exigence de motivation.** Dans les faits, de manière informelle, des informations complémentaires peuvent être apportées à la connaissance du MESR.

Le MESR statue en premier lieu sur les aspects techniques et donc les interrogations portent le plus souvent sur : 1/ *Le caractère innovant, techniquement parlant, d'un projet*, 2/ *Le périmètre des activités retenues au sein d'un projet : de manière générale, seules des phases/parties d'un projet peuvent être éligibles (la constitution de l'état de l'Art, la rédaction d'un cahier des charges par exemple peuvent être contestées)*, 3/ *La territorialité des travaux.*

Le MESR statue en deuxième lieu sur les aspects « fiscaux » : 1/ *Fiches de temps/suivi des temps passés*, 2/ *Qualification du personnel/Limites personnel technique personne de soutien*, 3/ *Veille technologique spécifique à des projets menés*, 4/ *Dépenses de sous-traitance/justification.*

#### **Quels sont les délais de prescription du contrôle ?**

- Si les dépenses de recherche ont été exposées avant le 1er janvier 2008 : « Le délai de reprise de l'administration fiscale s'exerce **jusqu'au terme de la troisième année suivant celle au titre** de laquelle le crédit d'impôt a été imputé ou restitué. » (BOI 4 A-1-00 Février 2000)
- Si les dépenses de recherche ont été exposées après le 1er janvier 2008 : « le droit de reprise de l'administration s'exerce **jusqu'à la fin de la troisième année suivant celle du dépôt de la déclaration spéciale** prévue pour le calcul de ce crédit d'impôt, et ce quelle que soit l'année de son imputation ou de sa restitution. » (BOI 4 A-10-08 du 26 décembre 2008).

**En conclusion, le nombre de sociétés déclarantes et les montants CIR étant plus élevés, les vérifications de l'administration, sans s'avérer nécessairement plus nombreuses, sont de plus en plus pertinentes et pointues. Il est donc nécessaire de rester en alerte, les sujets d'écart ou d'erreurs étant nombreux et variés.**

Les résultats de l'enquête tendraient à démontrer que l'administration n'a pas souhaité reprendre d'une main ce qu'elle donnait de l'autre, ce dont les entreprises pourront bien évidemment se féliciter.

Si l'on observe le panel des entreprises ayant eu à connaître un contrôle dans les 5 ans, on peut noter une certaine linéarité dans la survenue de ces contrôles, puisque seules 20 % des entreprises connaissent ainsi un contrôle dans les 12 mois, ce qui, compte tenu des aléas statistiques, permet de confirmer qu'il n'existe pas de lien entre CIR et déclenchement corrélatif d'un contrôle fiscal. **On relève ainsi l'absence de tout « gonflement statistique » la première année suivant le dépôt d'une déclaration de CIR.**



Ce point est important car on pourrait envisager, à l'instar du célèbre « bouclier fiscal », une faible mobilisation du dispositif, expliquée par les doutes des contribuables quant à la « loyauté » de l'administration à leur égard.

**70% des entreprises ont pu défendre leurs arguments**

**Le contrôle n'est pas vécu comme traumatisant par les entreprises**

Si l'on considère l'échantillon des entreprises ayant eu à connaître un contrôle, **près de 70 % d'entre elles s'accordent pour dire qu'elles ont pu produire leurs arguments.** « Les inspecteurs comprennent bien les difficultés internes pour fournir des informations, la société devant assurer la plus grande confidentialité de ses données »



### Près d'un quart des répondants relève la qualité du dialogue et des échanges constructifs avec l'administration fiscale.

« Pour le CIR, le contrôle s'est très bien passé, à part sur un point d'échauffement, mais sinon globalement nous n'avons pas eu de problème relationnel avec les vérificateurs. Nous sommes partis sur une collaboration franche, la transparence et le contrôle absolu des informations et nous n'avons pas eu de surprise. S'il y a eu plusieurs petites tensions, elles n'ont pas eu de mauvaises conséquences. » rapporte le directeur financier d'une société de Métallurgie.

« Nous avons eu un débat constructif avec l'administration fiscale. [...] Nous avons eu des échanges entre « profanes ». Cela a été relativement serein. Il n'y a pas eu de recherche de redressement à tout prix. [...] Ils ont vraiment essayé de comprendre le caractère innovant et de se forger une opinion. [...] C'était plutôt une approche positive du côté de l'administration, il n'y avait pas d'idées préconçues. [...] Ils ont été assez pointilleux [...] on s'est accrochés sur certains aspects [...] mais nous avons réussi à leur démontrer le caractère innovant de notre projet.» rapporte le fiscaliste d'une société leader mondial de solutions et services pour la Défense et l'Aéronautique.



### Lors du contrôle, le principal obstacle rencontré par les entreprises reste la difficulté à centraliser et organiser rapidement l'information demandée.

« Il a fallu trois mois pour se mettre en phase. [...] Lorsque l'on est dans des sociétés de taille importante, avec une organisation et des flux d'information complexes, il est parfois difficile de pouvoir répondre à des questions même basiques (flux ou autres). Il y a eu tout un travail pour expliquer l'environnement et les difficultés que nous rencontrons pour leur répondre très rapidement et très simplement (rétention d'informations de la part de certains bureaux/filiales) » constate le directeur financier, société appartenant à un grand groupe leader du secteur de la Chimie.

« Entre le Ministère de la Recherche et la personne responsable du CIR chez nous, il y avait un grand décalage. Notre collaboratrice n'était pas informée de ce dont avait besoin le Ministère donc la qualité du dialogue avec elle s'est avérée difficile : elle voulait absolument tous les documents alors que finalement le Ministère n'avait pas besoin d'avoir connaissance de tous les projets » avoue la responsable comptable d'un fabricant d'outils diamantés.

Autre difficulté régulièrement mentionnée : **justifier la R&D devant des interlocuteurs qui ne sont pas forcément des spécialistes.**

« Il aurait fallu que le vérificateur ait une meilleure connaissance de ce dont a besoin le Ministère de la Recherche pour faire un contrôle. Là, on sentait bien que ce n'était pas le cas. Il a mené le contrôle du CIR de la même manière qu'il mène ses contrôles en interne. Il aurait fallu une meilleure communication entre les 2 ministères » déclare cette responsable comptable.

« Cela s'est bien passé mais pas de façon efficace : nous avons passé je ne sais combien d'heures avec la contrôleur fiscale, qui faisait également le contrôle comptable, à lui expliquer les projets et, à la fin, elle a fait appel à quelqu'un d'autre du Ministère de la Recherche. Nous avons donc repassé une journée à réexpliquer les projets » témoigne le directeur technique d'un groupe industriel français du secteur BTP.

**Seules 15% des entreprises contrôlées jugent la relation avec les contrôleurs difficile**

**A noter que seules 15 % des entreprises contrôlées relèvent que la relation avec les contrôleurs a pu être médiocre.** « Nous aurions souhaité une meilleure coopération du Trésor public. C'est à force d'insister que l'on a eu gain de cause. Toute autre entreprise aurait abandonné, cela serait passé aux oubliettes » témoigne un directeur administratif et financier de l'industrie du luxe.

Pour la grande majorité des entreprises répondantes, la clé d'un contrôle réussi réside dans son anticipation. Elles mettent l'accent sur la **nécessité d'une bonne préparation en amont**, notamment par une remontée régulière de l'information afin d'éviter des recherches chronophages.

« La difficulté, c'est quand vous remontez à plus d'un an ou deux, car tout part aux archives. Cela nous a pris un temps fou, fois dix, ne serait-ce que pour extraire des informations comptables [...] c'était pénible ! Une manière d'améliorer les choses serait peut-être de réaliser des contrôles plus réactifs, sur des exercices plus rapprochés. » confirme le directeur financier d'une société de métallurgie.

Pour beaucoup d'entreprises, cette coordination de l'information justifie là aussi le recours à un conseil extérieur :

« Cela s'est très bien passé et cela notamment grâce à notre société de conseil en financement de l'innovation car le travail préparé en amont était extrêmement bien fait et les conseils donnés correspondaient parfaitement à ce qui était attendu et aux précisions qui étaient demandées » témoigne la fiscaliste d'une société spécialisée dans le développement de vaccins.

« Le travail de collecte de l'information était déjà fait par notre société conseil qui avait déjà les éléments en interne, ce qui nous a permis de répondre super vite. Si les documents ne sont pas préparés, on perd du temps car avec le temps, on ne se rappelle clairement plus de rien... C'est la difficulté inhérente de remonter à 3 années... Une bonne préparation, c'est là le secret je pense »

« Quel que soit le prix d'un conseil extérieur, il est beaucoup plus fiable de faire appel à un prestataire externe comme LowendalMasai plutôt que ce soit fait au sein de l'entreprise. Compte tenu de notre taille, on ne peut pas se permettre de présenter des tables et chiffres et de ne pas les sécuriser ! » conclut un directeur administratif et financier, de l'industrie du luxe.

## Avis d'expert

### Comment bien anticiper un contrôle fiscal ?

Sébastien Malod  
Directeur du Pôle  
Financement de  
l'Innovation  
LowendalMasaiï



L'administration se réserve le droit de venir vérifier la légitimité du CIR déclaré par les entreprises au travers d'une vérification de comptabilité.

Cette vérification, induite par le caractère déclaratif du dispositif et qui a pour but de vérifier que les deniers publics sont affectés effectivement au soutien des activités de R&D sur le territoire national, va porter sur :

1. L'éligibilité des projets retenus dans l'assiette au sens du Code général des impôts ;
  2. La juste valorisation comptable des ressources engagées pour la mise en oeuvre des projets retenus.
- Ainsi, chaque société qui s'engage dans une démarche CIR doit anticiper un futur contrôle fiscal.

Pour cela, l'entreprise doit préparer, idéalement au fil de l'eau, un dossier en deux parties : un dossier scientifique et technique pour justifier la qualification R&D des projets et un dossier financier pour étayer le mode de calcul du CIR.

Concrètement et à minima, il convient de recenser, constituer et d'archiver :

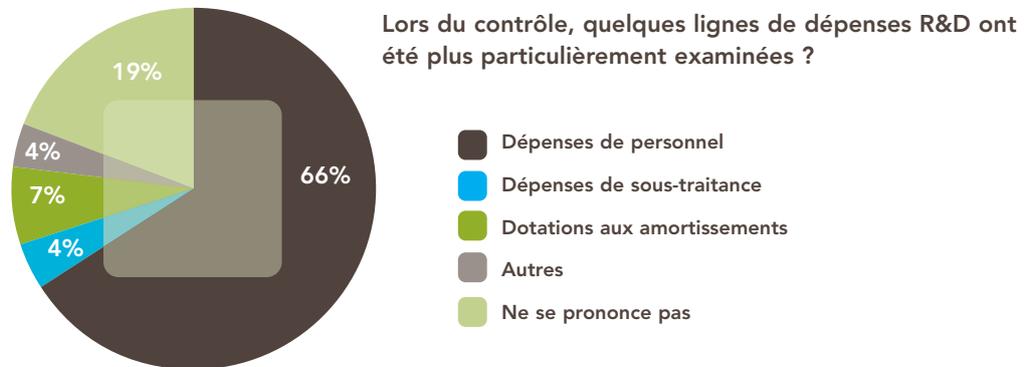
- **Les CV des intervenants sur les projets R&D** : une entreprise ne peut faire de la R&D que si elle dispose au sein de ses effectifs de « chercheurs » qui ont une formation sanctionnée par un diplôme Bac+5 technique (ou éventuellement sont assimilés à ce statut par leurs compétences et leur expérience)
- **Le détail des temps passés à la R&D** : les dépenses de personnel sont la base de l'assiette de calcul du CIR (les dépenses de personnel R&D augmentées des dépenses de fonctionnement déterminées forfaitairement représentent plus de 80 % des dépenses de R&D de l'ensemble des entreprises qui bénéficient du CIR).

**Les présentations des projets retenus** : elles doivent être produites selon les trames préconisées par l'administration (état de l'Art au commencement des travaux, difficultés à résoudre, travaux effectués, progrès accomplis...).

Les sociétés ayant engagé d'autres catégories de dépenses doivent également produire les justificatifs afférents : factures des prestations de R&D externalisées, tableau des immobilisations et des dotations aux amortissements correspondantes...

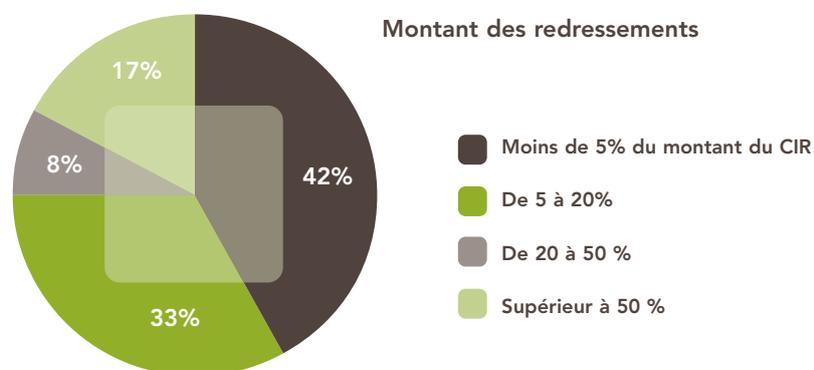
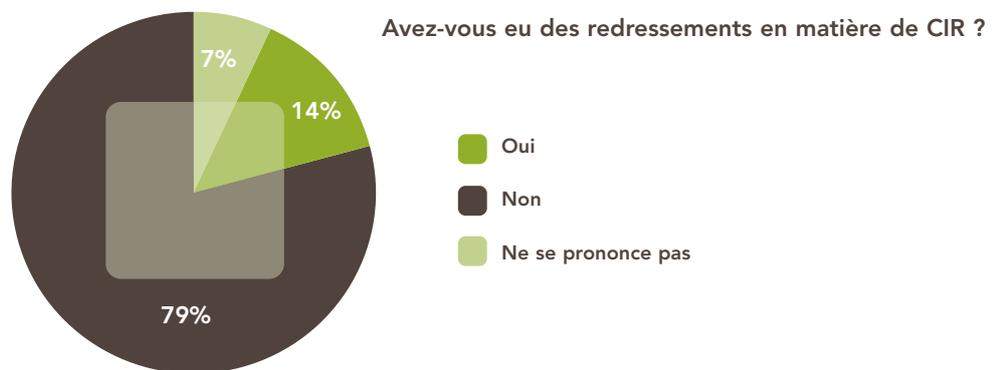
En conclusion plus une société aura pris soin de « matérialiser » les preuves techniques et financières de son activité de R&D, plus elle sera sereine lors de la survenue de la fameuse vérification de comptabilité.

Observons que le **contrôle porte très fréquemment sur les dépenses de personnel**, ce qui est conforme aux éléments le plus fréquemment constitutifs de l'assiette du CIR.



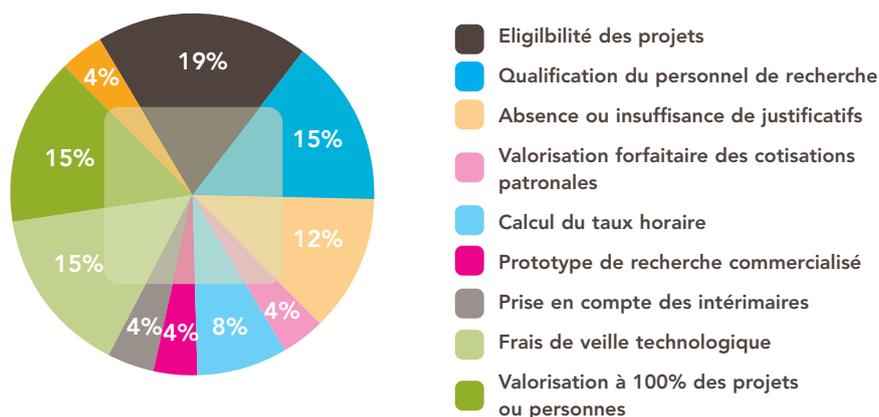
### Au bilan, la portée du contrôle reste modérée

Les redressements concernent moins de 15% des entreprises bénéficiaires et pour la moitié des cas pour un montant inférieur à 5% du CIR déclaré



En revanche, **le redressement, lorsqu'il est prononcé, ne concerne aucune source particulière**, la quasi-totalité des options proposées par l'enquête (11) étant globalement équitablement évoquée par les entreprises répondantes.

#### Thèmes des redressements



On observe que 19 % des redressements portent sur l'éligibilité des projets. Si l'on rapporte cette valeur aux 14 % d'entreprises redressées, il ressort finalement que moins de 3 % des entreprises qui réfléchissent à un projet CIR seraient finalement redressées pour cause d'inéligibilité de leurs projets. Ce constat boucle avec les remarques avancées plus en amont de l'enquête : **le sentiment de l'inéligibilité est le premier frein au développement du CIR !**

#### Cas d'entreprise

**Le contrôle fiscal d'une entreprise spécialisée dans les outils d'usinage de précision.**

Cindy Meuric  
Consultante  
Pôle Financement de  
l'Innovation  
LowendalMasaiï



En janvier 2008, la société A fait l'objet d'une vérification de comptabilité au titre des exercices clos 2006 et 2007, avec notamment l'analyse du CIR.

Dans le cadre de ce contrôle, l'administration fiscale sollicite l'avis de la Direction départementale du MESR sur l'éligibilité des activités.

Suite à cette démarche, l'agent du MESR émet un avis selon lequel la Direction du contrôle fiscal propose la reprise d'une fraction du Crédit d'Impôt Recherche 2006 et 2007 au motif de la non-éligibilité de certaines dépenses.

#### Propositions de redressement :

##### 1. Le phasage d'un projet / le regroupement de problématiques

**Selon l'administration :** le projet est l'unité de valeur d'éligibilité au CIR. Un découpage trop fin dans les phasages ou les problématiques techniques n'est pas indispensable pour l'appréciation de l'éligibilité de l'activité au CIR par le MESR, voire peut desservir.

**Exemple :** des tests sur un nouveau matériau effectués sur des meules existantes peuvent, s'ils sont considérés de façon isolée, apparaître comme des essais comparatifs de différentes machines dans lesquels il est difficile de voir une activité de création ou même de résolution d'une difficulté technologique.

Cependant, si ces essais sont en fait une étape dans le choix de la meule et dans celui des performances techniques à améliorer substantiellement pour atteindre les objectifs d'usinage fixés, leur éligibilité ne fait plus aucun doute.

**Notre approche :** pour simplifier la lecture et l'analyse des projets R&D, des regroupements peuvent donc s'avérer pertinent :

- soit d'étapes pour un même projet ;
- soit de problématiques techniques pour constituer une famille de projet.

## 2. Le pourcentage d'activité R&D

**Selon l'administration :** les salaires des chercheurs et techniciens de recherche affectés à temps partiel ou en cours d'année à des opérations de recherche sont pris en compte au prorata du temps effectivement consacré à ces opérations de recherche. Les entreprises doivent pouvoir établir, avec précision et rigueur, le temps réellement et exclusivement passé à la réalisation d'opérations de recherche, toute détermination forfaitaire étant exclue.

**Exemple :** lors d'une première analyse, le contrôleur note que les opérateurs techniciens de la société auditée pointent leurs heures au réel alors que le temps R&D des chefs de projets ingénieurs est évalué sur la base d'un pourcentage d'activité. Il est alors demandé à la société A de convertir les pourcentages en heures ou jours effectifs par projet pour ainsi coller à la doctrine.

Notre approche : lorsque le suivi analytique des temps n'est pas possible, la formalisation de suivi de temps par projet, ventilé selon la méthodologie classiquement reconnue, et par personne, est préconisée.

## 3. L'assimilation du personnel technique « maison » au niveau technicien

**Selon l'Administration :** une condition de qualification BAC+2 des techniciens assimilés est requise pour leur prise en compte dans le calcul du CIR. Cette difficulté de justification de niveau technique est récurrente lors de contrôles fiscaux.

**Exemple :** l'équipe R&D de la société A se compose de 9 personnes dont 1 manager R&D, 5 ingénieurs et 3 techniciens. Parmi les trois techniciens, deux d'entre eux ne sont pas considérés avec certitude par l'entreprise comme des BAC + 2, notamment au regard de leur salaire.

**Notre approche :** cette notion d'assimilation étant soumise à l'appréciation du contrôleur, il est nécessaire de fournir le maximum d'éléments de preuve pour asseoir votre position :

- CV faisant apparaître les formations suivies, les compétences spécifiques ;
- Ancienneté ;
- Rémunération ;
- Coefficient ;
- Nature de la mission R&D (étroite collaboration avec un chercheur, caractère indispensable du soutien aux travaux R&D) ;

### Conclusion :

La proposition de redressement du CIR sur cette entreprise sur deux années consécutives représentait plus de 33 % des montants perçus. Après de nombreux échanges supportés par des argumentaires écrits et des éléments jurisprudentiels, les points énumérés ci-dessus ont été défendus un par un, entraînant l'acceptation dans leur intégralité des arguments de défense de l'entreprise.

<sup>5</sup> Les 5 grandes phases d'un projet : définition des spécifications techniques (1), définition et choix des voies technologiques (2), études et essais (3), derniers essais de qualification (4), analyses et interprétation des résultats (5).

## L'efficacité du CIR pourrait être sensiblement renforcée

Si l'on considère que le dispositif du CIR ne souffre plus désormais d'un déficit de notoriété, il semble néanmoins que son efficacité reste encore à améliorer. Plusieurs enseignements clés ressortent ainsi de cette enquête :

- Le CIR est un dispositif largement reconnu dans le paysage économique national ;
- A de rares exceptions, il concerne l'ensemble des secteurs de notre économie et bénéficie à toutes tailles d'entreprises. Toutefois, et naturellement pourrait-on dire, il connaît un taux de pénétration d'autant plus important que le secteur économique est réputé riche en mobilisation de contenus technologiques ; le taux de mobilisation du CIR croît de même avec la taille des entreprises concernées ;
- Bonne connaissance du dispositif ne rime pourtant pas forcément avec utilisation optimale de ses possibilités. Le sentiment d'inéligibilité demeure parfois excessif, beaucoup d'entreprises estimant encore ne pas être concernées par la R&D, alors qu'en pratique nombre de leurs investissements pourraient être labellisés « R&D » au sens du dispositif français du CIR
- La faible implication des personnels techniques dans les projets CIR pourrait être une raison à cette sous-utilisation ;
- La peur du contrôle ne dissuaderait finalement que très peu d'entreprises (5 %) dans leur projet CIR
- A ce titre, force est de constater que la réalité ne leur donne pas tort, le redressement concernant finalement moins de 15 % des entreprises bénéficiaires et, dans la moitié de ces cas, pour un montant inférieur à 5 % du CIR déclaré.

**Enfin, de manière quasi-unanime, l'ensemble des protagonistes interrogés lors de l'enquête plaide pour le maintien du dispositif et une communication dédiée plus spécifique :**

*« Avec un numéro vert, une hotline pour répondre aux questions de ceux qui n'y connaissent rien » (directeur financier, secteur Métallurgie).*

*« Faire des fiches pratiques avec des mots simples expliquant clairement comment le système fonctionne [...] car cela s'adressera à des personnes qui n'ont pas forcément une connaissance théorique ou pratique de toutes ces règles fiscales, qui sont tout de même compliquées » (directeur financier, secteur Chimie).*

*« Au niveau technique, mettre à disposition des présentations, émanant du Ministère de la Recherche [...] des fiches synthétiques permettant de dire « ce projet-ci est éligible ou non » (directeur administratif, secteur Aérospatial et Défense).*

« Il faut vraiment faire de la communication plus dédiée sur cet avantage fiscal. C'est quand même un accompagnement intéressant qui mérite d'être vendu d'une meilleure manière. Surtout si l'on veut que la France reste sur la haute technologie, des technologies avancées... parce qu'elle va perdre toute la production qui partira dans les pays émergents à bas coûts. [...] Peut-être que les collectivités territoriales ont un rôle à jouer dans l'élaboration de ces outils de communication vers les entreprises » témoigne la directrice financière d'un acteur majeur du secteur des Biens d'équipements.

«Ce qui serait intéressant, c'est qu'il y ait une réflexion de chaque groupe industriel, au niveau du Medef ou des associations professionnelles [...] pour tenter de définir ensemble des sortes de grandes guidelines qui préciseraient les critères de formulation d'éligibilité et que cela soit décliné au niveau professionnel » déclare le responsable fiscal d'un laboratoire de cosmétiques

«Il faudrait faire des rappels (notamment Francis Lefebvre) car on a des informations mais sur l'assiette même du CIR, c'est complexe de savoir si l'activité est éligible au dispositif ou non. On a très peu de références à part le Manuel de Frascati mais je trouve que c'est trop juste. Il n'y a pas beaucoup d'informations sur l'assiette. Par exemple : des critères appliqués par secteur d'activité de l'éligibilité des projets : santé, informatique, textile....Il existe des domaines plus évidents que d'autres. Le textile ou les services, par exemple, on peut se demander à partir de quel moment on peut être considéré comme apportant un critère de nouveauté et être éligible ou pas. C'est vrai que c'est un peu flou je trouve. Peut-être ce flou est-il volontaire d'ailleurs ? » s'interroge la fiscaliste d'un laboratoire spécialisé dans le développement de vaccins, spécialisée dans le développement de vaccins.

## A propos du pôle Financement de l'innovation de LowendalMasai

Créé en 2001 au sein de LowendalMasai pour répondre aux demandes des clients dans ce domaine, le Pôle Financement de l'Innovation intervient principalement sur la gestion du dispositif du Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

Dirigé par Sébastien Malod, ce pôle regroupe 30 collaborateurs de formation fiscale ou scientifique (ingénieurs et docteurs en sciences) organisés en filière « métiers » : MIT (Mathématique, Informatique et Télécom), BCM (Biologie, Chimie et Matériaux) et Mécatronique (Mécanique, Optique et Electronique).

Il accompagne aujourd'hui plus de 200 sociétés par an pour valoriser 2 500 projets dans le cadre du CIR pour un montant global dépassant 200 millions d'euros de dépenses R&D. Les missions du pôle s'articulent autour de :

- L'audit d'opportunité au CIR ;
- La mise en place, la sécurisation et l'optimisation du dispositif ;
- La mise en œuvre de dispositifs tels que le statut de la JEI (Jeune Entreprise Innovante), le CIMA (Crédit d'Impôt Métier d'Art) ou de financements directs dédiés à l'innovation (subventions et avances remboursables).

## A propos de LowendalMasai

Pionnier du conseil en optimisation des coûts depuis 17 ans, LowendalMasai aide les directions générales et financières à améliorer les performances de leur entreprise. Les résultats vont au-delà de simples recommandations : la valeur ajoutée créée est concrète, visible et mesurable.

### Une réponse adaptée à chaque secteur d'activité

Parce que chaque secteur requiert des connaissances et un profil d'experts bien particulier, nos consultants sont organisés autour de spécialités par secteur d'activité. Conséquence : une meilleure compréhension des enjeux de nos clients et une maîtrise de leurs risques spécifiques, fiscaux, techniques et humains.

Les industry lines suivies concernent notamment :

- La santé et l'industrie pharmaceutique
- Les services aux entreprises
- L'aérospatiale et les transports
- L'industrie et les biens d'équipement
- L'automobile
- La distribution
- La bancassurance
- L'hôtellerie et la restauration
- Le luxe
- L'agroalimentaire
- L'énergie et l'environnement
- Les télécoms, les medias et l'électronique.

Nous adressons pour tous ces secteurs un ensemble complet de problématiques liées aux postes de coûts les plus significatifs de l'entreprise :

Social	Charges sociales Risques et maladies professionnelles (prévention et optimisation) Absentéisme Politiques RH
Fiscal & financier	Fiscalité directe et indirecte (impôts locaux, financement de l'innovation, environnement) Fiscalité internationale (TVA, douanes, prix de transfert) BFR, Exhaustivité du chiffre d'affaires Actifs immobilisés
Achats	Global sourcing Supply chain Achats directs et indirects Investissements Stratégie et organisation achats Coûts énergétiques

## Un acteur de référence

- Cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des coûts, créé en 1992
- Un chiffre d'affaires de 58 M€ à fin mars 2009
- 450 collaborateurs, dont 275 en France
- 1550 clients actifs issus de tous les secteurs d'activité
- 31 entreprises clientes au sein du CAC 40
- Partenaire de développement : Axa Private Equity
- Qualification ISQ OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management)
- Membre fondateur du Syncost (syndicat des conseils en optimisation des coûts), membre du Syntec Conseil en Management.

## Une présence internationale

- 10 bureaux dans 9 pays
- Des correspondants spécialisés en sourcing en Chine, Inde, Israël, Tunisie et Turquie
- Un réseau de partenaires fiscaux dans tous les pays de l'Union européenne ainsi qu'en Suisse et en Australie





LowendalMasai  
TAX COST SOURCING CASH

