

Moskauer Deutsche Zeitung

Le Courrier de Russie

# BUSINESS

E N R U S S I E

FEVRIER 2010

Edition spéciale du Courrier de Russie  
Réalisé en collaboration avec le Moskauer Deutsche Zeitung

PROTECTIONNISME

PIÈGES DES  
AFFAIRES EN  
RUSSIE

CHANGEMENTS  
DU DROIT  
RUSSE ET  
CONSEILS  
JURIDIQUES

IMMOBILIER

VISAS  
ET PERMIS  
DE TRAVAIL



LA RÉUSSITE À PORTÉE DE MAIN

*Chers lecteurs,*

L'année 2009 a été riche en événements, bousculée par les répercussions de la crise financière. Beaucoup de choses ont été dites, beaucoup de prévisions ont été faites, et peu d'entre elles se sont réalisées. A l'euphorie planant sur la Russie depuis le dernier choc, en 1998, a succédé l'incertitude dans les meilleurs des cas, et l'abandon pour les plus désespérés. La Russie, havre de croissance pour les investisseurs, nouveau champion des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), superpuissance géopolitique et économique, s'est transformée en ours blessé. On peut dire que 2009 a été une année lourde.



Le gouvernement a tout de même tenu le choc, et a limité les pertes. Des plans de relance ont été mis en place, succédant aux plans de soutien, et de grandes lignes de développement ont été tracées par un exécutif qui donne le sentiment de vouloir faire avancer les choses. Au final, la Russie se relève et on sent à nouveau un souffle d'excitation se répandre parmi les optimistes, et un sourcil dubitatif se lever chez les pragmatiques. Et si cela repartait ?

Car cette crise n'a fait que grossir le trait des comportements fréquemment rencontrés en Russie. Certains ont déchanté, d'autres ont réellement souffert, mais dans l'ensemble il reste toujours ce doute, si palpable dans l'incrédulité ambiante de ce début d'année. La Russie reste un mystère sous tous ses travers, encore plus qu'une décennie auparavant.

L'incertitude est toujours là, omniprésente. On prétend que l'économie va repartir, mais on ne sait pas quand. On pense que le pays va s'écrouler, mais on attend toujours. On pense connaître, mais on se rend compte que de nouvelles nuances nous ont échappé. Bienvenue en Russie, « si vous avez compris, vous avez sûrement tort », comme disait Lacan.

Le monde des affaires en Russie est palpitant mais difficile. En tant qu'étrangers, nous sommes facilement et rapidement perdus. Les pratiques sont différentes, à l'instar de la culture locale qui nous lance des défis quotidiens. Le problème de la corruption est sur toutes les lèvres, mais seuls ceux qui en font vraiment les frais peuvent juger de la force de son emprise. A nouveau on est perdus.



De notre côté, journalistes, nous pouvons tenter de vous aider à notre manière. C'est vous, chers lecteurs, qui faites avancer le monde des affaires, mais nous pouvons vous donner des armes pour mieux vous défendre, et vous faire partager des expériences qui vous donneront matière à réflexion. Et c'est le but du supplément que vous tenez entre les mains.

Vous trouverez principalement dans les pages qui suivent des parcours et des conseils. Alors que de nouvelles lois ont été abrogées, il nous a paru important de vous présenter une mise à jour des principaux changements qu'a apportés l'année 2009. Mais que serait la théorie sans la pratique ? C'est pourquoi nous avons également interrogé des acteurs de la vie économique russe, afin qu'ils vous fassent partager leurs expériences et vous évitent des faux pas.

Une nouvelle fois, nous avons réalisé ce travail en commun avec nos collègues allemands du Moskauer Deutsche Zeitung, et espérons que la diversité des points de vue vous donnera une meilleure visibilité dans la jungle des affaires en Russie.

*Je vous souhaite une excellente lecture,  
Thomas Kerhuel*



[www.promvost.ru](http://www.promvost.ru)

Et maintenant au KAZAKHSTAN !

## En Russie... Sereinement !

Nous sommes « l'Aspirine » de vos affaires en Russie et assurons la maîtrise de vos opérations :

- Domiciliation/Permanence téléphonique à Moscou
- Portage salarial/Permis et visa de travail
- Hébergement VIE
- Certification de tous produits
- Livraisons DDP
- Préparation et support francophone pour vos déplacements

**Créée par des Français avec plus de 10 ans d'expérience des affaires russes !**

Business Center "Planeta", Ulitsa Marksistskaya 3 str 1 - 109147 MOSCOU

Contacts : Marc Villemaire +7 916 118 47 36

[marc@promvost.ru](mailto:marc@promvost.ru)

Dominique Pagès +33 6 85 31 12 06

[dpages@promvost.ru](mailto:dpages@promvost.ru)

# Sommaire

## 4 La Russie par temps de crise

Gérald Autier nous livre son analyse sur le redressement économique de la Russie

## 5 Barrières commerciales et consommateur

Comment la politique protectionniste mise en place par la Russie en 2009 a au final nuit au consommateur russe

## 6 Protectionnisme : plongée au coeur du système douanier

Juliette Rabat, notre envoyée tous risques, fait un point sur la fermeture du marché intérieur russe en temps de crise

## 8 Un entrepreneur en Russie

Nicolas Megrelis, fondateur entre autres de « Dlya Dusha i Dushi », nous parle de son expérience des affaires en terrain étranger

## 9 Un défi de taille

Le point sur la logistique en Russie, par FM Logistics

## 10 Les pièges du business à la Russe : autres avis

D'autres acteurs des communautés d'affaire allemandes et françaises nous livrent leurs impressions sur le monde des affaires russes

## 12 Les nouveautés du droit des sociétés

Les nouveautés introduites dans le droit des sociétés en 2009

## 14 La relation entre le cadre dirigeant et les actionnaires

Les pièges à éviter dans l'établissement du contrat de travail d'un directeur général

## 16 La taxation de la masse salariale en Russie

Un didacticiel sur le paiement des charges salariales en Russie

## 18 Comptabilité et IT

Comment trouver un bon comptable, et quels sont les obstacles de la comptabilité à la russe

## 20 Le recouvrement de créances en Russie

Pas à pas, découvrez comment retrouver votre dû et quels processus légaux sont à votre disposition

## 22 Les nouveautés du droit immobilier

Un descriptif des nouveautés en matière d'enregistrement de votre bien immobilier, des crédits hypothécaires et des constructions



## 28 License to work

Le cheminement de la longue réflexion sur l'annulation du régime des visas entre la Russie et la France.

D.R.

## 24 Les opportunités du marché immobilier

Un point sur la crise, et les opportunités qu'elle a débloqué sur le marché de l'immobilier d'entreprise

## 27 Expatriation réussie

Comment bien gérer votre patri-

moine à distance, par le groupe Crystal

## 31 Visa all inclusive

Comment simplifier la vie du département RH de votre entreprise en externalisant la gestion de vos expatriés

### Rédacteurs

Juliette Rabat  
Guillaume Marchal  
Simon Roblin  
Gérald Autier  
Irfan Mughal  
Diana Laarz  
Irène Engel  
Anna Bayda  
Valentina Nikoforova  
Rainer Stawinoga  
Dimitry Solovov  
Florian Schneider  
Florence Pinot-Hervy  
Julia Kouchnirenko  
Thomas Hodgkinson Colombier

### Traducteurs et correcteurs

Anastasia Masherova,  
Alice Inchenz,  
Julia Bendel,  
Julia Breen,  
Alexandra Masherova,  
Guillaume Marchal,  
Simon Roblin,

Maquettiste Galina Kouznetsova

N'hésitez pas à contacter la rédaction  
Email : courrierderussie@mail.ru  
Tél. (495) 690 69 01

### Directeur du projet

Thomas Kerhuel

### Contacts pour la publicité

Directeur administratif & commercial  
Thomas Kerhuel

thomas.kerhuel@lcdr.ru

### Responsable commerciale :

Olga Falounina  
olga.falounina@lcdr.ru

### Responsable Distribution & Partenariats :

Anastasia Masherova  
anastasia.masherova@lcdr.ru

### Édité par

OOO Novyi Vek Medias ©  
(Nouveau Siècle Medias)  
Enregistré auprès du TSTU  
du Ministère de la presse et des media  
PI N. 1-01029

Le journal est distribué gratuitement et sur abonnements.  
Il est imprimé à partir de films au  
OAO Moskovskaia Gasetnaia Tipografia,  
123995, Moscou,  
Oulitsa 1905 goda, dom 7.  
Volume 3 p.l.  
Tirage 10 500 exemplaires  
Donné à imprimer le 23 février 2010

## La Russie par temps de crise

**La mémoire collective russe a été profondément marquée par la crise financière de 1998, crise “du rouble” qui s’est soldée par une considérable dévaluation et une inflation supérieure à 80%. Aujourd’hui, malgré une crise sans précédent, la Russie n’a pas encore remis en cause le fonctionnement de son économie dont la croissance et le « miracle économique russe » des années 2000-2008 reposent principalement sur la demande mondiale de matières premières dont le sous-sol russe regorge, pétrole et gaz en tête. Les déclarations du pouvoir nous incitent à penser que des réformes structurelles pourraient être mises en place ces prochains mois.**

La crise de 2008-2009 s’est traduite par un arrêt net de l’activité économique en 2009, le produit intérieur brut (PIB) russe s’est effondré de presque 8%, alors que dans le même temps, les autres pays du club BRIC – du nom des économies jugées en 2001 les plus prometteuses, Brésil, Russie, Inde, Chine – connaissaient des taux de croissance de +8% pour la Chine, +9% pour l’Inde et +4% pour le Brésil.

A bien des égards, l’onde de choc générée par la crise de 2008 révèle la vulnérabilité et la dépendance de l’économie russe et vient rappeler la nécessité de lancer des réformes en profondeur : modernisations des infrastructures, lutte contre la corruption et sécurisation des investissements privés.

### **Pourquoi la Russie a-t-elle été particulièrement touchée ?**

La principale raison invoquée pour expliquer un tel écart de performance entre pays émergents est la dépendance de l’économie russe aux revenus des matières premières. Lorsque le prix du baril de pétrole passe de 150 à 32 dollars, on peut facilement concevoir l’étendue des dégâts, économiques et financiers et les répercussions sur l’économie. Le Président Medvedev a qualifié lui-même cette dépendance “d’humiliante pour la Russie”. Cette raison conjoncturelle ne suffit à expliquer les raisons de la débâcle, puisque d’autres pays émergents dont la croissance repose également sur l’exploitation de leur sous-sol n’ont pas connu le même sort.

Rappelons-nous que la crise financière de 2008 est une crise de confiance provoquée par l’incapacité pour les banques, d’estimer leur degré exact d’exposition à des actifs « douteux ». Cette crise de confiance engendra le phénomène de contraction globale de liquidité, responsable de la raréfaction de l’offre de crédit pour le financement des entreprises et les particuliers. Ce phénomène de contraction a été enduré avec une vigueur particulière en Russie. Au rapatriement massif de capitaux européens et américains vers des actifs dits

« plus sûrs », comme la dette américaine, s’est ajouté la méfiance globale des investisseurs pour la Russie, jugée structurellement risquée. C’est donc dans le fonctionnement même de l’économie russe qu’il faut chercher des réponses.

En cherchant à comprendre les raisons de la violence de l’onde de choc de 2009, on constate que le stimulus fiscal n’a été adopté que fin avril, soit un délai de près de 6 mois après le début officiel de la crise. A cela s’ajoute la lenteur du système bureaucratique russe et une gestion inefficace des entreprises d’Etat.

Schumpeter, économiste du XXe siècle, théorisait l’idée selon laquelle une économie ne peut fonctionner que s’il existe trois éléments : 1. la sécurité juridique, 2. des entrepreneurs prêts à prendre des risques et 3. un système de crédit qui fonctionne. La sécurité juridique étant selon lui, le pré requis absolu. A cet égard, le danger d’investir dans un pays où les lois peuvent être rétroactives, où l’Etat peut confisquer vos intérêts, nationaliser vos biens et amputer votre budget annuel d’impôts ex-machina est latent : ce n’est évidemment pas propice au développement économique. Une sécurité précaire, juridique et économique, des investissements privés ne se marie que très rarement avec un système corporatiste et une gestion publique inefficace !

### **Qu’attendre de la Russie ces prochains mois ?**

Les derniers chiffres sur l’économie russe sont rassurants. La Banque Mondiale table sur une croissance de 3.2% en rythme annuel pour 2010 et l’agence de notation Fitch, qui juge du degré de risque des investissements dans un pays, vient de relever la note de l’économie russe de négative à stable. Dans le même temps, le cabinet de conseil PriceWaterhouseCoopers a annoncé que l’économie russe, aujourd’hui sixième puissance économique européenne deviendrait la première puissance en Europe vers 2030. Pourtant le rebond observé actuellement tient essentiellement à la

hausse du prix des matières premières, confirmant « l’humiliante dépendance ».

Les dernières déclarations du pouvoir en place semblent mettre en avant la modernisation de l’économie, la sécurisation des investissements privés et la restructuration des entreprises d’Etat mal gérées comme principal chantier. Le gouvernement a des intérêts dans plus de 5 500 entreprises qui pourraient être, partiellement ou totalement, privatisées.

A cette politique économique ambitieuse, il convient d’ajouter la volonté de mettre en place une politique monétaire tablant sur un rouble faible permettant d’améliorer la compétitivité de l’économie. Avec une inflation aujourd’hui stabilisée, d’autres baisses de taux d’intérêt de la Banque Centrale sont à prévoir, rendant les prêts pour les entreprises et pour les particuliers plus accessibles. On constate donc qu’à court et moyen terme, la Russie est une zone d’investissement prometteuse. C’est aussi l’avis des principales banques américaines et européennes d’investissement qui soulignent le potentiel des actions russes pour cette année et font du marché russe leur premier choix d’investissement.

Toutefois, des craintes subsistent. L’augmentation des réserves de la Banque Centrale et le possible contrôle de la valeur de la monnaie, la possible résurgence de conflits géopolitiques localisés, ainsi qu’un possible défaut de paiement de la dette souveraine d’une économie européenne affectant la Russie font partie des menaces qui planent sur le pays.

En conclusion, à la question de savoir s’il faut investir en Russie, nous répondons que le potentiel de croissance est évident et prometteur et qu’à ce titre, la Russie a toute sa place dans un portefeuille diversifié. Mais de manière mesurée et calculée, cela s’entend.

*Gérald Autier, Directeur Russie/CIS et Europe Centrale, Groupe Crystal. Conseil en Gestion d’Intérêts Privés, Moscou, gautier@groupe-crystal.com*

*Irfan Mughal, Avocat International, Spécialiste des Investissements Internationaux, Debevoise & Plimpton, New York.*

# Les barrières commerciales frappent de plein fouet le consommateur russe

**Aucun pays n'a mis en place autant de taxes à l'import que la Russie en réaction à la crise économique. Ces mesures, initialement destinées à protéger le marché intérieur, ont plutôt tendance à nuire au pays qui les met en place. En effet, les produits importés ne sont pas les seuls à répercuter cette hausse des tarifs. Les producteurs nationaux, galvanisés par l'absence de concurrence étrangère, en profitent pour augmenter leurs prix.**

[Diana Laarz](#)



D.R.

Il est difficile d'imaginer l'ampleur des dégâts. Selon les calculs de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), la politique douanière protectionniste de l'année dernière aura coûté pas moins de 44 milliards de roubles à la Russie. Mais les calculs des experts réunis en Suisse n'étonnent plus grand monde à Moscou. « Ici-haut », on sait bien que l'augmentation des taxes douanières, si populaire soit elle, ne remplit que rarement sa mission initiale de stimuler l'économie. Lorsqu'en décembre dernier le gouvernement reçut un courrier conjoint du ministère de l'Economie et des instances anti-monopole, le tableau s'est fait plus clair : les taxes protectionnistes mises en place n'ont pour seul effet que de vider les poches des consommateurs russes.

Prenons pour exemple l'industrie automobile, l'enfant terrible de l'économie russe par temps de crise. Depuis la hausse des tarifs douaniers début 2009, le volume de voitures d'occasion importées a chuté de 75%, et le prix des voitures importées de tous types a augmenté en moyenne de 5,7%. Mais la réponse des producteurs locaux à cette me-

sure a trompé toutes les attentes. D'après les auteurs du courrier, les constructeurs se sont servis de leur nouvelle assise sur le marché pour augmenter en moyenne d'un tiers le prix final de leur production. « Dans son effort pour endiguer la crise, le gouvernement a fait un nombre considérable de faux pas, l'un d'entre eux étant la mise en place de mesures protectionnistes » analyse Oleg Samouline dans les pages de RBK Daily.

La Russie n'est bien entendu pas le seul pays à avoir fait cette erreur. De nombreux Etats ont recours au protectionnisme lorsque la situation économique globale se détériore. Mais ce comportement a été si fréquent au cours de la dernière année que le Centre des Etudes Politiques et Economiques (CEPR) a décidé de publier en automne 2009 une étude intitulée « Promesses non tenues ». Au final, tous les pays du G20, Russie comprise, se sont prononcés contre les mesures protectionnistes pour lutter contre la crise. D'après les données du CEPR, sur l'année 2009 les taxes douanières avaient augmenté de 5 à 10% sur 39% des marchandises importées, et 37 mesures à caractère protectionniste avaient

été prises. A titre de comparaison, l'Allemagne a créé 16 barrières commerciales sur la même période.

Au Comité oriental de l'économie allemande, on observe le comportement de la Russie avec inquiétude, avant tout parce que le « made in Germany » a de plus en plus de mal à passer la frontière. Ces difficultés touchent en premier lieu l'industrie agricole : la Russie, cherchant à améliorer la productivité de ce secteur, était devenue une importante consommatrice de technologies allemandes. « Les mesures protectionnistes vont en contradiction avec le désir de modernisation du secteur agricole », déclarait mi-janvier le directeur du groupe de travail sur les questions agricoles du Comité oriental, Gerline Sauer. Selon elle, la collaboration russo-allemande se trouve confrontée à un réel défi, car les conséquences du protectionnisme ne sont pas uniquement néfastes à l'Allemagne, mais aussi à la Russie.

# Protectionnisme

## Plongée au coeur du système douanier russe

**Les experts du Centre for Economic Policy Research (CEPR) ont établi en septembre dernier que la Russie occupait la première place mondiale en terme de mesures protectionnistes. Nous avons voulu savoir comment fonctionnait le système douanier russe et la façon dont les acteurs économiques installés en Russie y faisaient face au quotidien.**

**[Juliette Rabat](#)**

### **Le codex et l'esprit du codex**

La première difficulté à laquelle sont confrontés la plupart des chefs d'entreprises et des investisseurs que nous avons interrogés est l'interprétation des règles administratives en matière douanière. Entre les règles écrites et celles qui ne le sont pas, parvenir à oeuvrer dans la légalité et la transparence relève parfois du parcours du combattant. Il n'est ainsi pas rare de voir l'application du codex douanier russe varier d'un poste de douanes à l'autre en fonction de l'agent auquel on a affaire. Dominique Pagès, fondateur de Promvost, une entreprise qui aide les futurs investisseurs à s'implanter sur le

marché russe, nous confie ainsi que le passage en douane peut devenir un véritable cauchemar en raison du niveau d'exigence et d'incompréhension auquel on se heurte fréquemment : « Depuis quinze ans que je travaille en Russie, les choses se sont à la fois normalisées et aggravées. La douane traite les dossiers d'importation d'un point de vue administratif mais même si les documents qu'il faut fournir sont connus préalablement, ils font presque systématiquement l'objet d'une nouvelle négociation au poste de douane. Il faut donc savoir anticiper son passage en douane et vérifier scrupuleusement que l'on dispose bien de tous les documents demandés et que ceux-ci sont en règle. »

Le système douanier russe s'apparente donc à une grosse machine qui permet à la fois de tout faire et de ne rien faire, comme nous le confie Frédéric de Weck, directeur de ESI Russie, groupe spécialisé dans la logistique. « Il faut savoir dans quelles limites agir en toute légalité car à n'importe quel moment, vous pouvez vous retrouver en prison si quelqu'un a décidé que vous n'avez pas respecté telle ou telle procédure. » Le flou des schémas d'importation et leur changement fréquent expliquent à la fois la liberté relative d'interprétation dont il est possible de jouir et le risque inhérent que cela comporte. La roulette russe a donc encore de beaux jours devant elle.

Si les firmes occidentales, pour éviter toute exposition et gagner en efficacité, procèdent en général en toute transparence au moment du passage en douane, beaucoup d'importateurs russes ne déclarent pas leurs produits ou mentent sur la valeur réelle des biens. Près de 40 % des opérations douanières se feraient ainsi dans l'illégalité. Selon Dominique Pagès, il est possible, depuis les années 90, de faire entrer des produits occidentaux sur le marché russe à des prix ou sous des noms permettant de changer leur catégorie de référencement douanier, et donc de faire baisser leur taux de douane. Ainsi, importer du verre en tant que matériau plutôt que des verres déjà manufacturés permet d'obtenir un référencement différent et de payer des droits douaniers moindres. Aussi, la quasi-totalité des investisseurs étrangers invoquent la nécessité de blanchir la législation en matière douanière, c'est-à-dire de la rendre plus transparente et accessible pour les acteurs économiques.

## Un marché fermé ?

La Russie a toujours connu des mesures protectionnistes sur l'ensemble de son territoire. Beaucoup s'accordent à dire que ces mesures ne sont pas spécialement en augmentation mais varient régulièrement et changent de cible. Ainsi, chaque année, les barrières douanières sont revues afin de favoriser le marché intérieur russe dans certains secteurs et l'accent est alors mis sur de nouveaux produits. Le secteur automobile fait ainsi fréquemment les frais du protectionnisme russe qui favorise la production nationale. Les droits de douane ont progressivement augmenté sur l'importation des voitures d'occasion mais dans le même temps, ils ont baissé pour ce qui concerne l'importation de composants destinés à construire des voitures en Russie. De même, la loi russe accorde depuis environ quatre ans des avantages à certains groupes automobiles étrangers comme Renault, Volkswagen, Toyota ou encore Ford, leur permettant d'importer des usines sans payer de droits de douane.

Les taxes douanières en Russie sont donc à géométrie variable en fonction des décisions gouvernementales, mais globalement, les acteurs concernés estiment que le protectionnisme russe, en dépit de son coût relativement important, n'est pas un frein majeur à l'investissement. Pour Frédéric de Weck, même si les droits de douane représentaient

officiellement 43 % du budget de l'État russe en 2008 (contre 13 % pour la France), la Russie reste un marché attractif et rentable où les besoins en biens d'équipement et de consommation sont aujourd'hui cinq fois supérieurs à ceux de l'Europe occidentale.

## Formation d'une nouvelle union douanière

Actuellement, pourtant, l'attention se concentre surtout sur la mise en place de la nouvelle union douanière entre la Russie, la Biélorussie et le Kazakhstan, qui a été officialisée le 1er janvier 2010, comme nous l'explique Sergey Belov, Directeur du service douane chez FM Logistic. Celle-ci implique une vaste réorganisation du réseau douanier qui prévoit notamment le déplacement des centres de dédouanement vers les frontières. Cette mesure répond à un double objectif politique : réduire le flux des transports à l'intérieur des villes et du territoire russes, mais aussi développer l'activité des régions trop souvent lésées au profit de Moscou où se trouvent actuellement la majorité des postes frontières.

La mise en place de cette union douanière nécessite un travail de fond pour unifier les législations des trois pays en matière douanière, ce dont se sont chargées les commissions étatiques des différents pays. Dans le cadre de ses négociations, la Russie est particulièrement attentive à la défense de ses intérêts. Il en résultera un nouveau code douanier qui sera en application à partir du 1er juillet 2010 et dont la majorité des mesures, visant à une simplification et à une intégration accrues, s'inspirent du droit européen. À compter de cette date, tout importateur présent sur le territoire unifié paiera les mêmes droits de douane quel que soit le pays où il fera contrôler sa marchandise. Ainsi, un produit jouira des mêmes conditions de dédouanement en Russie, en Biélorussie et au Kazakhstan et tout produit dédouané sur le territoire unifié sera ensuite libre de mouvement sur ce dernier. Le paiement des taxes s'effectuera quant à lui sur le territoire de résidence de la société importatrice et sera versé au budget commun de l'union eurasiennne. Les modalités de la répartition des fonds arrivant sur le compte commun de cette union, que pourraient rejoindre sous peu l'Ukraine, l'Arménie, l'Ouzbékistan, l'Azerbaïdjan ou encore le Tadjikistan, restent encore à définir.

Dans le cadre de ce projet, plusieurs innovations ont déjà vu le jour : Sergey Belov nous explique ainsi qu'il est désormais possible, tout en restant basé à Moscou, d'opérer le dédouanement en frontière par voie informatique. Ce canal informatique, spécialement conçu et sécurisé à cette fin et sous contrôle des douanes, permet d'envoyer les déclarations douanières vers d'autres régions. Ce projet pilote de déclaration à distance, lancé il y a deux semaines, concerne aujourd'hui 6 à 7 entreprises parmi lesquelles FM logistique. Le concept de « port sec » qui vient d'être lancé s'inscrit également dans la même dynamique : il s'agit de déplacer les points de dédouanement situés dans les ports de 30 à 40 kilomètres à l'intérieur des terres pour désengorger les points d'entrée des marchandises en frontière qui sont souvent saturés faute de place pour construire de nouveaux terminaux douaniers.

Reste que cette réorganisation massive du système douanier russe risque, dans les premiers temps surtout, de compliquer encore davantage les règles du jeu pour les investisseurs étrangers. C'est bien l'avis de Frédéric de Weck pour lequel la fermeture d'un certain nombre de postes de douanes dans les prochaines semaines va générer un bazar sans nom : « Dans certains cas, nous ne savons même pas où nous allons devoir procéder au dédouanement pour nos clients. »

Sergey Belov nous confie pour sa part que quand la douane a recommencé à travailler au retour des congés de Noël, les nouvelles mesures déjà en vigueur dans le cadre de l'union douanière ont généré pas mal de déconvenues. Les importateurs d'alcools se sont ainsi vus demander de nouveaux types de licences mis en place dans le cadre de l'union douanière et délivrées par le Ministère de l'Industrie. Or, personne n'étant encore au courant de ces nouvelles exigences, une grosse quantité d'alcool s'est retrouvée stockée aux frontières ou renvoyée aux fournisseurs européens faute de présentation des bonnes licences. Les sociétés pharmaceutiques produisant des vitamines ont rencontré le même problème, de nouvelles licences ayant été exigées, et dans le secteur du high-tech, un nouveau codex a également été adopté. Le seul moyen de se tenir au courant de ces évolutions serait, selon lui, de faire appel à des sociétés spécialisées rôdées au fonctionnement des douanes russes.

# Un entrepreneur en Russie

## Rencontre avec Nicolas Megrelis

**Nicolas Megrelis est arrivé en Russie il y a 20 ans, un peu par hasard, son diplôme d'ingénieur en poche. Il commence par travailler pour un petit bureau d'engineering puis se lance, quelques années plus tard, dans le commerce et la cosmétique. Créateur de la chaîne de magasins « Dlia doucha, dlia douchi », il dirige également le réseau des boutiques sous franchise « Au nom de la rose ». Chaque enseigne compte actuellement près de 200 boutiques sur le territoire russe.**

*Propos recueillis par Juliette Rabat*

— *Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes le plus souvent confronté en tant qu'investisseur étranger en Russie ?*

— Les difficultés que je rencontre sont essentiellement d'ordre administratif. Je suis soumis en permanence à différents types de contrôles : des contrôles fiscaux, bien sûr, mais également des contrôles qui touchent le secteur commercial comme la vérification des caisses. Des contrôles techniques ou sécuritaires, enfin, concernant les pompiers ou encore le respect des normes des enseignes lumineuses. Tous ces contrôles sont très coûteux, mais la lourdeur de cet appareil administratif n'est pas propre aux expatriés, elle frappe également les entreprises russes, et probablement plus durement.

— *Comment avez-vous préparé votre installation professionnelle en Russie ? Avez-vous pu bénéficier d'appuis financiers ou d'autres formes d'aides ?*

— Absolument pas, j'ai monté mon business moi-même mais il faut dire qu'à l'époque, j'étais une sorte de pionnier, l'un des premiers à me lancer dans le business en Russie. Aujourd'hui, un investisseur étranger pourrait plus facilement s'adresser à toutes sortes d'organismes de conseil, comme Ubifrance par exemple. Le terrain est désormais balisé.

— *Concernant la gestion de votre personnel, est-ce plus difficile de diriger une équipe russe ?*

— Il est assez difficile pour moi de répondre à cette question car je n'ai en fait jamais travaillé en France, c'est pourquoi je n'ai guère de point de comparaison. Mon personnel se compose de quatre expatriés français et de huit cents Russes. Comme partout j'imagine, il y a de bons et de mauvais employés, des gens qui sont motivés, prêts à donner beaucoup à l'entreprise, et d'autres qui le sont moins. Le plus délicat pour moi est d'arriver à motiver mon personnel dans une seule direction, d'éviter la dispersion.

— *Y a-t-il un problème récurrent auquel vous devez faire face ?*

— Oui, celui de l'immobilier russe. Il faut gérer l'augmentation des loyers qui peut survenir à n'importe quel moment. Aucune loi en Russie ne régle les prix de l'immobilier, c'est pourquoi on assiste à la formation d'une véritable bulle spéculative dans ce domaine. On rencontre d'ailleurs le même problème avec les taux bancaires qui peuvent atteindre des sommets. Les baux pour les boutiques de rue sont de très courte durée, onze mois en général. Cela signifie que le loueur peut très bien, au terme de cette période, décider de doubler le loyer, surtout s'il constate que l'activité de la boutique est florissante. Dans les centres commerciaux, c'est plus facile car les contrats de location sont généralement plus longs.

Un autre problème auquel j'étais régulièrement confronté avant la crise financière était celui de l'augmentation des salaires. Comme le marché garantissait quasiment le plein emploi, les salariés demandaient régulièrement des augmentations qui pouvaient aller jusqu'à 30 %. Ce phénomène a disparu avec la crise et le retour du chômage.

— *Les mesures protectionnistes qui existent en Russie vous affectent-elles ?*

— Les droits de douane, qui s'élèvent à 15%, constituent, en effet, une part importante de mon budget. Tous nos produits sont importés : les roses que nous vendons viennent d'Équateur, de Hollande ou encore du Kenya par avion toutes les nuits, et les cosmétiques arrivent par camion trois fois par semaine. Mais le plus pénible et le plus coûteux reste de produire un certificat de conformité pour chaque produit importé. Cette certification, notamment phytosanitaire, coûte extrêmement cher, de 500 à 1000 dollars par produit, et il faut ensuite tout traduire.

— *Que doivent savoir les futurs investisseurs étrangers qui voudraient s'implanter en Russie ?*

Je plains un peu le pauvre type qui voudrait monter sa boîte en Russie aujourd'hui. Il faut un peu jouer au cow-boy pour réussir à faire des affaires ici.

— *Le marché russe serait donc une jungle ?*

— Oui, comme tous les pays en voie de développement. Il faut savoir où l'on met les pieds. Tout est cher ici : les loyers, les taux bancaires, les employés, et rien n'est rapide dans ce pays. Plusieurs mois sont en vérité nécessaires pour ouvrir une société ou un compte, contrairement à ce que l'on peut vous promettre. Il faut donc s'armer de patience et ne pas s'attendre à gagner de l'argent avant plusieurs années. Cela dit, le marché russe reste un énorme marché de 140 millions de consommateurs offrant de réelles opportunités. Mais on ne peut plus vendre n'importe quoi à n'importe quel prix comme beaucoup d'investisseurs étrangers pouvaient le penser avant la crise : la Russie n'est plus la vache à lait d'il y a deux ans. Les Russes ont perdu 30 à 40 % de leur pouvoir d'achat depuis la crise financière : ils dépensent beaucoup moins qu'avant et ciblent davantage les produits qu'ils achètent.

— *Cela vaut-il encore le coup d'investir en Russie ? Quels secteurs sont aujourd'hui porteurs ? Lesquels est-il préférable d'éviter ?*

— Même si, à l'heure actuelle, toutes les grosses boîtes sont présentes sur le marché russe, ce dernier n'est pas complètement saturé et il reste de la place pour des PME audacieuses. Il faut faire une bonne étude de marché et cibler des produits de niche susceptibles de rencontrer une demande. Pour ce qui est des secteurs à éviter, on dit en général que les marchés de l'alcool, des cigarettes et des matières premières sont plus risqués en raison de la corruption qui y règne. Mais on dit la même chose pour les fleurs, et cela ne m'a pourtant pas empêché d'investir dans ce secteur.

# Un défi de taille

## Point de vue sur la logistique en Russie, par FM Logistic

— *Quels sont les défis d'une entreprise de logistique sur le marché russe ? Vous devez couvrir un énorme territoire : qu'est-ce que cela implique en termes de fiabilité, de sécurité et de délais ?*

— Le développement du marché de la logistique est en fait très récent en Russie. Le pays ne disposait auparavant que d'une organisation archaïque dans ce domaine avec des entrepôts hérités de l'Union soviétique. Aussi, la nécessité d'un développement rapide du réseau logistique sur le territoire russe est-il devenu une priorité. Il est naturellement difficile de couvrir de telles distances mais nous avons progressivement étendu notre activité à partir de Moscou et de Saint-Petersbourg, en passant notamment par Novossibirsk, pour couvrir peu à peu l'ensemble du territoire russe. Nous possédons aujourd'hui des entrepôts sur une grande partie du sol russe, ce qui nous permet de disposer de stocks à proximité de nos clients.

Concernant la fiabilité des transports, le parc de camions russes étant généralement assez vieillissant, il est nécessaire de trouver de bons prestataires et de s'assurer que la marchandise arrive au bon endroit à temps. Nous assurons, en outre, un service de sécurité classique autour de nos entrepôts, comme nous le ferions d'ailleurs en Europe. Du point de vue de la sécurité, il n'est plus d'actualité de voir dans la Russie un terrain plus risqué qu'ailleurs.

Enfin, les distances importantes à couvrir et les délais d'acheminement qui en résultent impliquent une anticipation accrue de la part des industries. C'est là l'une des principales différences avec la logistique européenne.

— *Quels sont les différents moyens de transport auxquels vous avez recours et à quelle cadence ?*

— Notre activité de transport couvre diverses prestations. D'une part, des camions complets assurent des livraisons de ville à ville ou entre différentes régions. D'autre part, nous disposons d'un important réseau de distribution de palettes avec des départs réguliers et à forte cadence afin de satisfaire nos clients de la grande distribution. Enfin, nous utilisons le transport ferroviaire pour les grandes distances, notamment pour les transports d'Ouest en Est jusqu'à Khabarovsk ou Vladivostok, où nous disposons d'entrepôts.

— *Quels sont aujourd'hui les principaux acteurs de ce marché en Russie et ceux qui y réussissent le mieux ? S'agit-il essentiellement de firmes étrangères ou russes ?*

— Quand nous sommes arrivés en 1994 sur ce marché naissant, nous étions des pionniers et jouissions d'un certain monopole sur ce secteur. Nous avons par exemple été la première société à construire des entrepôts de classe A en Russie. Puis, peu à peu, des entreprises concurrentes, essentiellement russes, ont vu le jour, s'inspirant de nos méthodes car il y a aujourd'hui peu de grosses sociétés internationales dans le secteur de la logistique en Russie. Or, la plupart de ces nouvelles sociétés apprennent rapidement, c'est pourquoi il nous faut faire preuve d'inventivité et innover en permanence pour nous développer.

— *Quelle forme prend actuellement ce développement ?*

— Nous disposons à l'heure actuelle de neuf entrepôts et aimerions développer nos activités de distribution en vue de constituer un véritable réseau en renforçant notre présence dans diverses villes et régions. D'autre part, ce développement concerne également la mise en place de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée. Nous lançons notamment une offre de copacking qui nous permet de proposer à nos clients l'assemblage et le montage de produits sur place, dans un délai de 24 à 48 h, lorsque ceux-ci souhaitent lancer une opération promotionnelle en région par exemple. Cela implique une logistique réactive qui ne se cantonne pas seulement au transport ou à l'entreposage. Nous nous orientons également vers une offre de service pour les entreprises qui souhaiteraient externaliser au maximum leur logistique.

— *Quelle est votre politique en matière de gestion des contrôles douaniers ?*

— C'est là l'une des principales difficultés auxquelles nous sommes confrontés mais notre politique en la matière est très claire : il s'agit d'être propre, c'est-à-dire de travailler en blanc au niveau des douanes. Un grand groupe comme le nôtre, qui embauche 3000 personnes, et qui compte parmi ses clients de grands groupes tel que Auchan, Schwarzkopf, L'Oréal ou encore Nestlé, ne peut pas se permettre de s'exposer à des déconvenues administratives. Nous refusons catégoriquement le système des enveloppes et travaillons en toute transparence.

*Propos recueillis par Juliette Rabat*

### FM Logistics c'est :

- Une présence en Russie depuis 1994
- Un partenaire dynamique et innovant (première entreprise à construire des entrepôts de classe A, une présence sur tout le territoire)
- Une expertise sur 4 domaines : dédouanement, co-packing, transport, stockage

### FM Logistics en quelques chiffres :

- Un chiffre d'affaire de 677 millions d'euros en 2008-2009, dont 123 en Russie
- Une croissance annuelle moyenne de 22% sur 2005-2009
- 14 000 employés dont 3000 en Russie
- 62 entrepôts, dont 9 entre Saint-Petersbourg et Vladivostok



## Les pièges du business à la russe, d'autre avis :

**D**ominique Pagès, fondateur de Promvost, entreprise d'aide aux futurs investisseurs sur le marché russe, présent en Russie depuis 15 ans. Comme souvent évoqué, la machine administrative russe reste, selon lui, l'une des principales difficultés à laquelle se trouve confronté tout investisseur étranger. Outre le passage des contrôles douaniers qui peut souvent devenir un véritable cauchemar, l'obtention de l'autorisation d'exploitation des produits importés constitue un second écueil auquel il faut savoir se préparer. Toute installation d'usine sur le sol russe doit en effet recevoir l'approbation préalable des pompiers chargés de vérifier que le bâtiment est bien aux normes. Récemment, de grosses firmes comme Ikea ou Leroy Merlin ont ainsi rencontré des problèmes d'installation en raison de la non conformité de leurs locaux. Dans l'absolu, il est toujours préférable pour les investisseurs de faire appel à la culture locale, donc à des experts russes, quand la compréhension de certaines règles leur échappent.

Pourtant, selon Dominique Pagès, cette lourdeur administrative n'empêche pas la Russie de continuer à attirer les investisseurs, en raison notamment de l'énorme potentiel de son marché, comparable à celui de l'Inde ou de la Chine mais culturellement moins dépaysant. En outre, le marché russe a gagné en sécurité ces dernières années : les arnaques sont de moins en moins fréquentes. Une société française qui souhaite avoir une position sereine en Russie doit, selon Dominique Pagès, baser son développement sur un schéma de relation blanc, c'est-à-dire accepter la loi russe, en vertu de laquelle les étrangers bénéficient d'une certaine indulgence, comme loi de référence et de résolution des éventuels litiges.

Il convient également de savoir que certains secteurs sont reconnus plus difficiles que d'autres pour les investisseurs dans un pays où règne une culture du monopole et de l'oligarchie : les étrangers savent ainsi depuis longtemps qu'il est inutile de toucher au secteur

des ressources énergétiques, sur lequel la Russie détient un contrôle quasi absolu. L'alcool fait également l'objet d'un certain monopole, du moins en terme de production, ce qui n'est pas forcément vrai pour la distribution. En revanche, les secteurs des biens de consommation sont laissés entièrement à la liberté de marché et de négociation.

Enfin, selon les secteurs, il arrive que l'on soit confronté à de véritables problèmes de management. La collaboration avec des Russes se révèle pertinente, pour Dominique Pagès, dans les domaines des services modernes, de l'immobilier ou de la finance où l'on trouve un certain nombre de jeunes cadres russes partis se former à l'étranger et ayant acquis un niveau de culture occidentalisé. En revanche, dès qu'il s'agit d'industries classiques et manufacturières, on a généralement affaire à un schéma de commandement pyramidal et hiérarchisé qui n'offre guère de souplesse. Le mieux reste donc de confier la responsabilité opérationnelle, lorsque cela est possible, à des employés russes formés en Occident.

**D**imitri Khodovets, Responsable Marketing et Communication de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Russie. Le principal problème que rencontrent les investisseurs étrangers en Russie est l'absence de règles du jeu clairement

établies dans le business. Les conditions du jeu changent rapidement et il n'y a que peu de régions vraiment stables, où le pouvoir n'a pas changé depuis longtemps. À Moscou ou Saint-Pétersbourg, par exemple, on peut parler d'une certaine stabilité. Mais dans de nombreuses régions, le simple changement de gouverneur mène souvent à des changements drastiques dans le climat d'investissement.

Les plaintes les plus courantes de nos clients concernent la corruption et les barrières bureaucratiques, qui entravent le développement normal des activités. C'est pourquoi on voit plutôt les entreprises de grande taille réussir dans les régions de Russie. Le plus souvent, ces dernières sont celles qui peuvent bénéficier d'un accès direct au gouverneur ou s'appuyer sur l'influence d'autres autorités locales.

Une autre question sensible est l'obtention des permis de travail pour les employés étrangers. Cela peut s'avérer particulièrement contraignant : la procédure peut prendre plusieurs mois et le demandeur risque chaque fois de voir sa requête refusée, même si son business est établi depuis longtemps en Russie et prospère. Cette situation empêche systématiquement les entreprises de se développer. Toutefois, une tendance positive s'est dessinée à la fin de l'année dernière dans le cadre du séminaire intergouvernemental de Rambouillet, avec la signature d'un accord entre Konstantin

Romodanovsky, Directeur du Service Fédéral de Migration (FMS), et Eric Besson, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire. Cet accord vise à faciliter l'obtention de permis de travail pour les chefs d'entreprises, spécialistes de haut niveau et autres catégories. Actuellement, ce document est en attente de ratification par les Parlements des deux pays. Nous espérons que l'Année Croisée va conduire à la rapide ratification de ce document.

Parvenir à s'implanter en Russie exige donc d'être bien informé. En outre, les entreprises françaises qui, dès le début, ont misé sur le développement de long terme en Russie (par exemple Auchan et Renault), bénéficient aujourd'hui d'un statut beaucoup plus confortable. Une de nos principales recommandations consiste à rappeler que le marché russe est un marché qui offre de nombreuses opportunités de développement, mais qui exige des ressources importantes et beaucoup de patience. Qui veut réussir en Russie doit non seulement s'adapter au rythme du pays, qui varie grandement entre les régions et Moscou, mais doit aussi s'adapter à la vitesse avec laquelle

change la vie en Russie. Il devra par ailleurs consacrer beaucoup d'énergie aux ressources humaines.

**J**eannot Hoareau travaille en Russie depuis 10 ans. Il a d'abord commencé à travailler comme psychiatre pour l'European medical center, puis a fondé sa propre clinique, Rustomatis, en 2005, en même temps que le Centre Européen de Psychiatrie et de Psychothérapie (ECCP). Aujourd'hui, le Centre de développement mental qu'il dirige s'inscrit dans la continuité de l'ECCP.

Un certain nombre de clients du Docteur Hoareau sont des expatriés venus travailler en Russie pour une période de 3 à 5 ans, rarement plus. Les difficultés psychologiques qu'ils rencontrent sont le plus souvent liées à des problèmes d'adaptation. « Les clients qui viennent consulter pour des problèmes de stress liés à leur environnement se décident souvent trop tard, au bout de 2 ou 3 ans, quand ils commencent à faire des crises d'anxiété ou de panique récurrentes. » Ces difficultés d'adaptation concernent aussi bien la langue,

le climat, le rythme effréné d'une grande ville comme Moscou que le milieu professionnel. Les expatriés fraîchement arrivés en Russie se heurtent à une mentalité totalement différente, qu'ils ont généralement beaucoup de mal à appréhender. De plus, ils ne trouvent pas ici la même stabilité et la même sécurité qu'en Europe dans le cadre de l'entreprise : les lois syndicales sont quasiment inexistantes et le management à la russe repose sur un schéma hiérarchique et pyramidal assez oppressant.

Le Docteur Hoareau a lui-même rencontré certaines difficultés au moment du lancement de son activité et a dû attendre près de six mois pour obtenir sa licence : « La première fois, il faut savoir ruser un peu pour obtenir sa licence. Par la suite, il est nécessaire de passer des examens tous les cinq ans afin d'obtenir un nouveau certificat d'exercice ». À aucun niveau de la machine administrative, nous confie-t-il, il n'est possible d'oeuvrer dans la légalité sans payer. La corruption administrative est omniprésente et la pratique du bakschich monnaie courante, dès qu'on doit faire face à des exigences légales.

Juliette Rabat

## Travailler ensemble et en bonne intelligence

### Dr Dietrich Möller, Président de Siemens pour la Russie et l'Asie Centrale

— *Quels sont les principaux obstacles auxquels doivent faire face les investisseurs étrangers en Russie ?*

— Siemens est présent en Russie depuis 1853 et nous sommes fiers et satisfaits de notre histoire dans ce pays. Parmi les éléments susceptibles de gêner notre développement futur dont nous discutons lors de nos réunions à la Chambre de Commerce Russo-Allemande ou au Conseil aux Investissements Etrangers, on peut citer la bureaucratie, la lenteur dans le processus de prise de décision et d'attribution d'autorisations, ou encore les questions migratoires.

Concernant le domaine de l'innovation technique dont il est beaucoup question en Russie ces derniers temps, elle ne peut se faire sans transfert de technologies. Ainsi, l'une de nos préoccupations est que ce transfert ne se heurte pas, à son tour, à des obstacles administratifs, fiscaux et douaniers. Dans ce cas précis, il nous semble indispensable de créer des conditions particulières d'échange où le flux de technologies pourra traverser efficacement les frontières.

— *Y a-t-il des secteurs plus ou moins risqués pour les investisseurs étrangers ?*

— Nous travaillons dans des secteurs aussi divers que l'énergie, l'industrie, la médecine, les technologies de l'information ou la construction, et nous ne ressentons pas de risque particulier à l'une ou l'autre de ces activités. En Russie, la loi régissant les participations des investissements étrangers dans les branches dites « stratégiques » avec des partenaires locaux est plutôt claire et il est encore moins risqué d'y investir que dans des structures purement étatiques où les investisseurs étrangers sont bien souvent peu désirés ou soumis à des impératifs d'Etat difficilement prévisibles.

— *Au quotidien, y a-t-il des différences dans les mentalités au travail ?*

— Bien entendu, il y a des différences dans les mentalités, mais nous considérons cet obstacle comme insignifiant. Il y a par exemple bien plus de différences entre les Chinois et les Allemands qu'entre les Russes et les Allemands. Nous avons l'impression que les

technologies allemandes ont toujours connu un franc succès en Russie et nous ressentons une relation bien plus amicale envers nous et notre entreprise que dans bien d'autres pays.

— *Est-il indispensable de faire appel à des experts en matière de droit et de standards technologiques russes ?*

— La standardisation est une question de première importance. Il existe, en effet, des différences entre les normes russes GOST et les standards européens. Dans ce cas, des spécialistes sont nécessaires, autant que le savoir faire de nos propres experts russes combinés aux connaissances de notre maison mère. Il existe également des programmes permettant de faire le lien entre nos différentes normes, mais qui nécessite un travail de longue haleine. Créer ensemble de nouveaux standards simplifierait grandement le travail !

Veronika Nikoforowa

# Quelques nouveautés significatives introduites dans le droit des sociétés russe en 2009

**L'an dernier, une profonde réforme du droit des sociétés de la Fédération de Russie a été engagée. Cette réforme concerne principalement les règles régissant le droit des sociétés à responsabilité limitée (OOO).**

[Irene Engel, associé chez CMS](#)



Dorénavant, conformément aux nouvelles dispositions de la Loi fédérale No. 312-FZ relative aux OOO, les statuts d'une OOO deviennent, à l'instar de ceux d'une société par actions (AO), le seul document constitutif de la société. Néanmoins, l'Accord constitutif reste indispensable en cas de constitution d'une société par plusieurs associés. Les informations portant sur les associés et leurs parts respectives peuvent ne plus être indiquées dans les statuts, mais doivent être précisées dans le registre des associés, lequel doit être tenu par l'organe exécutif de l'OOO ou par un autre organe de la société mentionné dans les statuts. En cas de divergence, les données qui prévalent sont celles figurant dans le Registre Etatique Unique des sociétés (EGRUL).

On notera également que les nouvelles dispositions de la Loi relative aux OOO prévoient la possibilité d'interdire le droit au retrait des associés d'une OOO. En effet, l'associé ne pourra plus désormais avoir le droit de se retirer à tout moment de l'OOO que si cette possibilité est expressément prévue par les statuts de la société.

## **Certification notariée des transactions relatives au transfert des parts sociales**

Une autre modification significative de la loi concerne la forme des transactions relatives au transfert des parts sociales (y compris les cessions de parts) : ces transactions doivent désormais obligatoirement être signées devant notaire, sauf dans les cas expressément prévus par la loi. Le notaire doit vérifier le droit du cé-

dant de disposer des parts devant être cédées, certifier la cession et présenter à l'organisme d'enregistrement compétent la demande d'inscription des modifications correspondantes au registre EGRUL dûment signée par le cédant.

Le notaire remet ensuite à la société une copie de la demande et du contrat de cession. Les parts sont réputées transférées à l'acquéreur à compter de la certification notariée de la transaction. Dans les cas où la certification notariée n'est pas requise (par exemple, dans l'hypothèse d'un transfert à la société), les parts sont réputées transférées à compter de l'inscription des modifications correspondantes au registre EGRUL.

Les associés ne peuvent plus donner leurs parts sociales en nantissement à moins d'une certification notariée du contrat de nantissement. Comme en cas de cession de parts, le notaire doit présenter à l'organisme compétent d'enregistrement la demande d'inscription des modifications correspondantes au registre EGRUL signée par le donneur en nantissement. Le notaire remet ensuite à la société une copie de la demande et du contrat de nantissement.

Cette nouvelle procédure, qui exige une certification notariée des transactions portant sur des parts d'une OOO, devrait conduire à une meilleure défense contre les « acquisitions non-transparentes ». Mais le fait même que la certification notariée soit exigée dès la signature du contrat complique la mise en œuvre de ces transactions (et ce, malgré les modifications apportées à la loi) : par exemple, lorsque le transfert est subordonné à la réalisation de

conditions particulières, telles que l'obtention d'un accord préalable des autorités anti-monopoles.

## **Introduction de pactes d'actionnaires**

Une nouveauté conséquente est l'introduction d'un pacte relatif à l'exercice des droits des associés de l'OOO (comme pour les AO) par lequel ils s'engagent, d'une manière précise, à réaliser leurs droits et/ou s'abstenir d'exercer leur droits, notamment à voter d'une manière précise lors de l'assemblée générale, à convenir d'un vote avec d'autres associés, à céder tout ou partie de leurs parts au prix et conditions convenus ou à s'abstenir de céder tout ou partie de leurs parts sociales sous certaines conditions et à décider, d'un commun accord, toute autre démarche relative à la gestion de la Société, à sa création, son activité, sa réorganisation et sa liquidation.

Ce pacte est conclu par un acte écrit sous seing privé qui doit être signé par les parties.

Cependant, il convient de relever qu'une violation de ces conditions n'entraîne pas la nullité des règlements ou décisions pris par les organes de gestion de la société. En outre, un contrat signé en violation des conditions établies par le pacte d'associés ne peut être contesté que si le co-contractant avait connaissance ou était censé avoir connaissance des limitations fixées par le pacte.

En réponse sans doute à la crise économique, la loi modifiant la Loi relative aux OOO a été adoptée à la fin de l'année dernière et est entrée en vigueur à partir du 31/12/2009. Elle

inclut également des règles en matière de droit des sociétés visant à protéger les sociétés ainsi que les créanciers en cas de situation nette négative de la société, ou en cas de réduction de capital de celle-ci. Ainsi, selon la législation nouvelle, en cas d'augmentation du capital social de l'OOO réalisée par voie d'apports supplémentaires des associés, ces nouveaux apports peuvent désormais être réalisés, sur décision unanime des associés, par l'incorporation au capital de créances des associés à l'égard de la société. La même règle est prévue par la Loi sur les sociétés par actions en cas d'apports supplémentaires réalisés lors d'une émission d'actions réservée aux associés. Enfin, les AO sont désormais autorisées à augmenter leur capital initial en vue de compenser des pertes.

### Protection de la société et des actionnaires

Si à la clôture du deuxième exercice social et de chaque exercice suivant, la valeur des actifs nets d'une AO s'avère inférieure au montant de son capital social, un chapitre sur l'état des

actifs nets de la société doit être ajouté au rapport annuel. Si à la fin de l'exercice social suivant le deuxième exercice financier la valeur des actifs nets de la société reste inférieure au montant de son capital social, la société doit, au plus tard dans les six mois à compter de la fin de l'exercice en cause, prendre la décision soit de réduire son capital social soit de procéder à sa liquidation. Si la valeur des actifs nets de la société s'avère inférieure au montant de son capital social de plus de 25 % à l'expiration des trois, six, neuf ou douze mois de l'exercice social suivant la clôture du deuxième exercice social ou d'un exercice ultérieur à la clôture duquel la valeur des actifs nets s'est avérée inférieure au montant du capital social, la société doit publier deux fois en l'espace d'un mois des informations sur la réduction de la valeur de ses actifs nets. Dans une telle situation, les créanciers dont les créances sont apparues avant cette publication peuvent, dans les 30 jours qui suivent la dernière publication, exiger l'exécution anticipée de l'engagement correspondant ou, si l'exécution anticipée est

impossible, exiger sa cessation et la réparation du préjudice subi de ce fait. Le délai de prescription pour présenter la demande au tribunal est de six mois à compter de la dernière publication. Cependant, le tribunal peut rejeter la demande si la réduction de la valeur des actifs nets ne porte pas atteinte aux droits du créancier ou si sa créance est suffisamment garantie par la société.

En cas de réduction de capital d'une société par actions, la société doit, dans les trois jours ouvrés suivant la décision de réduction de capital, en informer les organismes compétents d'enregistrement et publier deux fois en l'espace d'un mois une déclaration de réduction du capital social.

Notons encore que le délai d'établissement des procès-verbaux des assemblées d'actionnaires est dorénavant réduit à trois jours.

Pour conclure, on pourra observer que la réforme du droit des sociétés russe est loin d'être achevée, de nouvelles réformes législatives étant en effet attendues dès cette année.

Moscou, le 17 février.



## CMS – LAW & TAX LA SYNERGIE DES EXPERTISES



Présent en Russie depuis 1992, CMS Moscou est aujourd'hui l'un des principaux cabinets d'avocats d'affaires offrant une expertise juridique et fiscale unique en droit russe, français et allemand. CMS privilégie le développement des synergies entre nos 2400 avocats membres de CMS de façon à apporter des solutions globales.

Notre spécialisation par secteurs d'activité nous permet de mieux appréhender les problématiques propres à chacun.

Pluridisciplinarité, fiabilité, réactivité, écoute et relation personnalisée: voilà ce que nos clients sont en droit d'attendre de CMS.

#### CONTACT

Jean-François Marquaire | [jf.marquaire@cmslegal.ru](mailto:jf.marquaire@cmslegal.ru)

CMS, Russie

11, Gogolevsky boulevard, 119019 Moscou, T +7 495 786 4000, F +7 495 786 4001

# Définir les conditions de travail entre le directeur et l'entreprise

Pour mener à bien son développement, une entreprise a besoin d'un personnel qualifié aux postes clés. Il est donc très important qu'un cadre relationnel clair soit établi entre le futur directeur et les propriétaires d'une entreprise.

Le dirigeant, en tant que personne physique, est l'unique personne habilitée à prendre des décisions impliquant la société, mais reste aussi un salarié remplissant ses fonctions en échange d'une rémunération. C'est la raison pour laquelle le Code du travail russe distingue le cadre dirigeant du simple employé : du fait de son statut particulier et de sa fonction, le dirigeant sort du cadre juridictionnel général qui s'applique au reste du personnel.

La législation russe sur le travail définit les relations entre l'entreprise et son dirigeant, mais ne prévaut pas au Code civil russe. Les spécificités du statut légal du chef d'entreprise sont fixées en premier lieu par les lois fédérales dédiées aux activités des personnes morales, ainsi que par des dispositions particulières clairement édictées dans les statuts ou autres documents internes de l'entreprise.

L'entreprise doit donc établir une documentation spécifique définissant la relation de travail qui la lie à son dirigeant, et dont la méconnaissance peut mener à des erreurs dans la fixation des règles de travail, à l'impossibilité de faire usage d'outils législatifs appropriés en cas de litige, ou à des pertes financières pour l'entreprise en cas de licenciement. Les erreurs les plus souvent commises dans l'établissement de ces conditions de travail sont les suivantes :

**Erreur 1 :** On pense à tort que la décision des bénéficiaires de l'entreprise est suffisante pour officialiser la relation de travail avec le dirigeant. En réalité, la loi russe exige une lettre d'embauche ainsi qu'un contrat de travail signés par le cadre lui-même pour être en règle.

Le contrat de travail est destiné à protéger les droits et intérêts de l'entreprise, tout comme ceux du directeur. Il définit, en outre, les responsabilités de ce dernier, mais aussi les raisons et conditions d'une éventuelle rupture de contrat. La seule exception à cette règle est lorsque le dirigeant d'une entreprise et son unique bénéficiaire sont la même personne physique, auquel cas la mise en place d'un contrat de travail n'est pas nécessaire.

**Erreur 2 :** Dans la pratique, les propriétaires ne font pas d'emblée confiance au nouveau dirigeant et veulent protéger leur société d'éventuelles erreurs ou d'actes illégaux commis par le management. C'est pourquoi on retrouve souvent dans les contrats de travail des limitations au pouvoir des directeurs généraux, en plus de celles déjà contenues dans les documents constitutifs de la société. Il peut en résulter des disparités entre les pouvoirs du dirigeant tels que définis dans les différents documents de l'entreprise, et ceux décrits dans le contrat de travail.

Pour autant, les bénéficiaires font erreur s'ils pensent pouvoir protéger leur entreprise uniquement en limitant les pouvoirs du dirigeant dans le contrat de travail. Le code civil russe indique à cet effet qu'une affaire conclue par un dirigeant sera déclarée contraire à la loi s'il est prouvé que la contrepartie connaissait, ou tout du moins devait connaître, les limites d'action du dirigeant. Les pouvoirs d'un cadre l'habilitant à conclure des transactions doivent être limités par les documents constitutifs de la société, en plus des limites fixées par le Code du travail. Il s'ensuit que toute limitation de pouvoirs inscrite dans le contrat de travail d'un cadre doit être retranscrite dans les documents constitutifs de l'entreprise.

**Erreur 3 :** Les relations légales d'un dirigeant avec le bénéficiaire de l'entreprise sont, par nature, temporaires. C'est la raison pour laquelle les statuts de l'entreprise doivent indiquer pour quelle durée le cadre est investi de ses pouvoirs. Par ailleurs, un cadre ne peut être nommé à une fonction dirigeante que selon des termes légaux contenus dans les statuts de l'entreprise et non selon la durée souhaitée par le bénéficiaire.

**Erreur 4 :** Bien souvent, les dirigeants des entreprises aux capitaux étrangers signent un contrat de travail selon le droit russe et selon un droit étranger. Il est indispensable de retenir le principe suivant : la législation russe impose que les conditions de travail sur le territoire de la Fédération de Russie soient régies uniquement par le droit russe. C'est la raison pour laquelle nous recommandons, dans la mesure du possible, de refléter entièrement les conditions de travail contenues dans le droit étranger en droit russe, étant donné qu'un contrat de travail signé selon un

droit étranger n'aura pas de valeur en Russie. En cas de litige, ce contrat sera au mieux considéré par une cour de justice comme une annexe au contrat de travail russe, s'il ne contredit pas la loi locale.

**Erreur 5 :** Beaucoup de bénéficiaires tentent de se protéger de la concurrence en introduisant dans les contrats de travail des dispositions interdisant au cadre de travailler pour des sociétés concurrentes durant la validité de son contrat, ou pour une période définie après termination du contrat. Une telle disposition ne correspond pas exactement à la loi russe. En effet, un cadre peut très bien exercer une activité rémunérée dans une autre entreprise s'il a reçu l'autorisation préalable de ses dirigeants. De manière générale, il est impossible d'interdire à un cadre de travailler pour une société en particulier (y compris parmi la concurrence) après la fin de son contrat.

**Erreur 6 :** Les dispositions sur la confidentialité et le secret industriel sont parmi les plus importantes dans les relations entre un cadre et son entreprise. Toutefois elles ne s'appliquent que si, en accord avec la loi russe sur le secret d'entreprise, un régime de secret commercial est mis en place pour les informations considérées comme confidentielles, stipulant que ces informations deviennent inaccessible à un tiers pour la raison même qu'elles possèdent pour ce dernier une valeur réelle ou potentielle. Un régime relatif au secret industriel ne peut se baser que sur des documents internes accessibles à tous ses employés.

En conclusion, j'aimerais rappeler que seule la connaissance de la loi et de son application permettent de régler la plupart de vos problèmes. C'est pourquoi l'étude du droit, ou la consultation de professionnels, sont sans aucun doute les meilleurs moyens pour résoudre vos problèmes d'ordre juridique, et pour mettre en place des conditions de travail optimales entre un dirigeant et l'entreprise qu'il dirige.

*Anna Bayda (LLM, Leiden, Pays-Bas)*

*Juriste en droit du travail,  
cabinet Beiten Burckhardt.*

*Traduction pour le Courrier de Russie :  
Alice Inchenz*

# LINKING YOUR BUSINESS TO THE RUSSIAN MARKET



BEITEN BURKHARDT · RECHTSANWÄLTE (GERMAN ATTORNEYS-AT-LAW)

#### OFFICE MOSCOW

TURCHANINOV PER. 6/2  
1 19034 MOSCOW  
RUSSIA  
TEL.: +7 495 2329635 · FAX: +7 495 2329633

#### CONTACT:

FALK TISCHENDORF  
FALK.TISCHENDORF@BBLAW.COM

#### OFFICE ST. PETERSBURG

MARATA STR. 47/49 LIT. A, OFFICE 402  
191002 ST. PETERSBURG  
RUSSIA  
TEL.: +7 812 4496000 · FAX: +7 812 4496001

#### CONTACT:

NATALIA WILKE  
NATALIA.WILKE@BBLAW.COM

BEITEN BURKHARDT



## La taxation de la masse salariale en Russie

**Nous avons le plaisir de vous présenter ci-dessous un aperçu sur les charges salariales en Russie. On retiendra globalement que les charges sociales sont constituées de deux parties : les assurances médicale et sociale d'une part, et l'assurance accidents du travail d'autre part. Ces charges sociales sont uniquement patronales. Par ailleurs, l'Impôt sur les Revenus des personnes physiques, ainsi que la souscription éventuelle à des assurances volontaires doivent également être anticipés.**

### 1. Les assurances médicale et sociale

Le gouvernement russe a récemment initié une réforme de grande envergure du système de la sécurité sociale. Dans ce cadre, l'ESN (l'impôt social unifié qui était techniquement un « impôt » redistribué aux fonds), est remplacé à partir de 2010 par des cotisations versées directement aux deux fonds sociaux, qui financent les allocations sociales garanties par la loi.

Le fonds médical garantit à tout individu, indépendamment de sa situation, le droit de recevoir des soins médicaux dans une institution publique ; le fonds social, lui, finance les allocations pour congé maladie, congé maternité, etc.

#### Montant des cotisations

Le taux auparavant régressif de l'impôt social unifié a été remplacé par un taux fixe pour les contributions d'assurance sociale, s'élevant à 26% pour 2010 et à 34% à partir de 2011.

La base de calcul des contributions d'as-

surance sociale inclut toutes les rémunérations dues à l'employé (y compris non monétaires), qu'elles soient déductibles au regard de l'Impôt Société ou non (ce dernier point étant une nouveauté introduite en 2010). Elle est toutefois plafonnée à 415 000 roubles par an et par employé. Ce plafond pourra être revu tous les ans en fonction de l'inflation. L'entreprise fera donc potentiellement face à des charges salariales et des décaissements plus importants en début d'année qu'en fin d'année (si le salaire cumulé de certains employés dépasse 415 000 roubles).

Ces nouveautés mènent à l'augmentation de la charge fiscale pour les employés percevant des salaires bruts inférieurs à 23 500 roubles par mois et à une diminution pour les collaborateurs touchant plus de 65 000 roubles par mois. Pour les employés touchant entre 23 500 et 65 000 roubles par mois, la nouvelle réforme n'a pas d'incidence fiscale pour l'année 2010.

Autre changement intéressant : la rémunération des étrangers sans permis de résidence permanente en Russie, n'est plus sujette aux contributions médicale et sociale. Les em-

ployeurs ne cotisent que pour l'assurance accidents du travail pour ces employés.

#### Montant des garanties

Le montant des allocations sociales attribuées dépend de divers facteurs tels que le revenu moyen de l'employé, la période d'emploi cumulée de l'assuré, et est sujet lui aussi à un plafonnement. Par exemple, le montant maximum de l'allocation journalière en cas de maladie ou de congé maternité garanti par l'Etat est de 415 000 / 365 jours, soit 1,136.99 roubles par jour (les 2 premiers jours en cas de maladie étant à la charge de l'employeur).

### 2. Assurance accidents du travail

En plus des contributions aux fonds sociaux, l'employeur a l'obligation de verser des cotisations d'assurance du travail, couvrant les intérêts des employés en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle.

Le taux des contributions d'indemnités varie entre 0,2% et 8,5% du revenu total des employés, en fonction du niveau de risque

professionnel attribué au secteur d'activité de l'organisation.

### 3. L'IRPP

L'impôt sur les revenus des personnes physiques est retenu à la source par l'employeur et reversé à l'Etat. Par conséquent, il est souvent considéré comme une dépense de l'employeur, car les salaires sont généralement négociés en net sur le marché du travail.

La loi russe fixe l'IRPP à un taux fixe de 13% pour les résidents et de 30% pour les non-résidents fiscaux (personnes dont la présence sur le territoire Russe est inférieure à 183 jours sur les 12 derniers mois). Cette situation peut mener à des erreurs dues à l'incompréhension par les employeurs du système de collecte. En effet, les salaires des expatriés sont souvent négociés net d'impôt. Lorsque le statut de résidence fiscale de l'expatrié change (de non-résident à résident), le salaire mensuel devrait logiquement être revu à la baisse afin de maintenir le montant net perçu par l'employé au même niveau.

Mais cela est totalement prohibé par le Code du travail.

Par ailleurs, au moment où l'employé devient résident, l'Etat rembourse rétroactivement le surplus d'impôt payé (entre 30% et 13%) à l'employé, et non à l'employeur, même si ce dernier a compensé les surplus d'IRPP par un salaire brut majoré.

L'IRPP est aussi calculé sur tous les revenus de l'employé, monétaires et non-monétaires, tels que les repas payés, l'assurance maladie supplémentaire, les notes de frais dont les documents légaux ne sont pas dûment formalisés, etc. C'est alors à l'employeur alors que revient la décision de compenser ou non les 13% (30%) d'impôt sur ces revenus.

### 4. Les assurances volontaires

Il est aussi possible pour les employeurs de souscrire, pour leurs collaborateurs, à des fonds de retraite ou à des assurances médicales volontaires. Ces pratiques sont de plus en plus courantes.

Par ailleurs, les employeurs peuvent augmenter les garanties minimales de l'Etat en remboursant aux employés la différence entre l'allocation garantie par l'Etat et le montant de salaire fixé dans le contrat.

Une compréhension approfondie de la question des charges de personnel est donc nécessaire avant la conclusion de tout contrat de travail, afin de pouvoir budgéter les coûts et les flux de trésorerie.

Gardons à l'esprit que les organes de contrôle sont nombreux (les fonds d'Etat, les syndicats, la commission du travail), et qu'ils ne sont guère sensibles aux bonnes intentions initiales des employeurs.

*Florence Pinot-Hervy,  
Directeur Associé du Département  
d'expertise comptable*

*Julia Kouchnirenko,  
Directeur du Département  
juridique et fiscal*

## Mazars Russie, un acteur européen fournissant des services sur-mesure

Présent en Russie depuis 1995, Mazars offre à ses clients une large palette de services adaptée à chaque étape de l'implantation et du développement de leurs affaires en Russie :

**Audit**  
**Externalisation de la comptabilité**  
**Services juridiques et fiscaux**  
**Support de Transaction**

Les collaborateurs de Mazars en Russie ont une connaissance approfondie des réglementations russes et internationales et de leur application. Ils sauront répondre de manière précise aux problématiques rencontrées aussi bien par les entrepreneurs individuels que par les PME et les grands groupes internationaux.

Pour plus d'information  
Mazars

24/27 rue Sadovaya-Samotechnaya - 127051 Moscou - Russie

Tel : +7 (495) 792 52 45 - Fax : +7 (495) 792 52 47

Adresse électronique : [info@mazars.ru](mailto:info@mazars.ru) - Site Internet : [www.mazars.ru](http://www.mazars.ru)



## Comptabilité, Etats Financiers et passage aux normes IFRS

**Savez vous qu'il y a 3,5 millions de comptables en Russie? Il y a plus de comptables que de fonctionnaires. Ce chiffre peut sembler impressionnant, mais la comptabilité russe est si complexe, et si incompréhensible pour les étrangers, qu'il faut bien tout ce monde .**

La comptabilité russe est très formaliste et orienté en pratique vers la fiscalité. L'important n'est pas de définir quand une transaction a eu lieu, mais si tous les documents ont bien été fournis. A l'inverse, si tous les documents sont en règle, il arrive que l'on ne demande même plus si la transaction a eu lieu.

La comptabilité est tenue par la très grande majorité des entreprises sous le programme 1C, qui est très bien pensé pour l'établissement des comptes et l'envoi des déclarations fiscales.

Ce programme n'est pas cher à l'achat, mais de fréquentes mises à jour doivent être acquises, ce qui représente un coût non négligeable. De plus, son installation requiert dans la plupart des cas l'aide d'un informaticien.

### Les normes russes et IFRS

En Russie, des normes comptables spécifiques existent depuis 10 ans (normes RAS

– Russian Accounting System). Cependant, quand on parle avec les comptables, ils connaissent mieux les règles fiscales. Même si les normes comptables sont très proches des IFRS, en pratique la règle inverse « Form over Substance » domine en raison de l'importance fiscale.

### Structure du compte de résultat

Le Compte de Résultat n'est pas lisible et ne donne aucun détail par nature, tels que les frais de personnel ou la dotation aux amortissements. Tout est regroupé sous « autres frais de gestion », ce qui limite les possibilités d'interprétation.

### Provision et charges à payer

Selon l'usage, et malgré les possibilités légales, les provisions ne sont pas dotées et les charges à payer ne sont pas comptabilisées.

### Change

Lors d'une opération de change, la totalité

du montant vendu et la totalité du montant acheté sont montrées comme charges et produits, alors qu'en France seuls le résultat de l'opération et les frais bancaires sont montrés.

### Frais et fournisseurs

Tant que les documents tels que l'acte d'acceptation et la TVA facturée ne sont pas signés et présentés, la charge et le produit correspondants ne sont pas comptabilisés, même si le paiement a déjà eu lieu.

### Valeur d'une facture

Une facture n'est pas un document comptable ou fiscal et elle n'est pas comptabilisée. Elle ne sert que de support pour le paiement.

### Bilans et déclarations trimestrielles

En dehors des états financiers annuels, toute société doit procéder à des clôtures trimes-

trielles, qui exigent la production d'un jeu complet de 15 documents. Ainsi, tous les trois mois, il faut présenter entre autres un bilan, un compte de résultat, des Annexes et des déclarations fiscales.

En pratique, les comptables procèdent d'une manière très formelle : les comptes sont clôturés et reversés au bilan ainsi qu'au compte de résultat. Dans la plupart des cas il n'y a pas de vérification si le résultat retranscrit une image fidèle de la société.

### Analyse financière et consolidation

En raison de l'importance donnée au fiscal et au formalisme, délivrer une analyse financière pertinente sur la base de comptes RAS est plus difficile qu'à partir d'états financiers occidentaux.

Si un groupe veut consolider les comptes de ses différentes filiales, il faut retranscrire les comptes sous normes russes en IFRS ou French Gaap. Cela peut être fait manuelle-

ment sur Excel, ou bien de manière automatisée. Cette transformation automatisée nécessite d'une part un mapping entre les deux plans comptables, et d'autre part des écritures supplémentaires dans le plan comptable d'arrivée. Ces champs additionnels donnent une vision plus précise et détaillée de l'entreprise, mais n'apparaissent pas dans la comptabilité russe.

Le cas échéant une interface peut être créée pour transférer les données ainsi préparées dans le système de consolidation du Groupe.

### Choix du personnel comptable

On voit ainsi qu'exercer une activité en Russie pose des problèmes sérieux aux entreprises étrangères.

La complexité de la comptabilité aux normes RAS nécessite de faire appel à un personnel local qualifié. Mais, dans la plupart des cas, les comptables compétents ne parlent

que le russe, ce qui pose alors des problèmes d'adaptation et de compréhension. La sélection devient encore plus difficile s'ils doivent en plus maîtriser les normes internationales de comptabilité.

A l'inverse, on peut également constater que les comptables qui ont de bonnes connaissances linguistiques manquent parfois de compétence comptable ou fiscale.

C'est pourquoi une bonne alternative est de faire appel à la sous-traitance. L'idéal est de trouver une entreprise qui puisse prendre en charge votre comptabilité et qui dispose de compétences informatiques afin de mettre en place des solutions telles que le passage automatisé en IFRS ou GAAP, ou la revue des états financiers sur la base du principe de « fair market value ».

*Rainer Stawinoga  
Expert Comptable  
RUSSIA CONSULTING*

# RUSSIA CONSULTING

Moscou Saint-Petersbourg Minsk Kiev Almaty Hambourg



## Votre One-Stop-Shop français en Russie

- ✓ Service Comptable (inclusive transformation vers IFRS)
- ✓ Due Diligence comptable et fiscale
- ✓ Conseil fiscal
- ✓ Domiciliation
- ✓ Sous location
- ✓ Recrutement
- ✓ Permis de travail et Visa
- ✓ IT Service et automatisation du Management Report

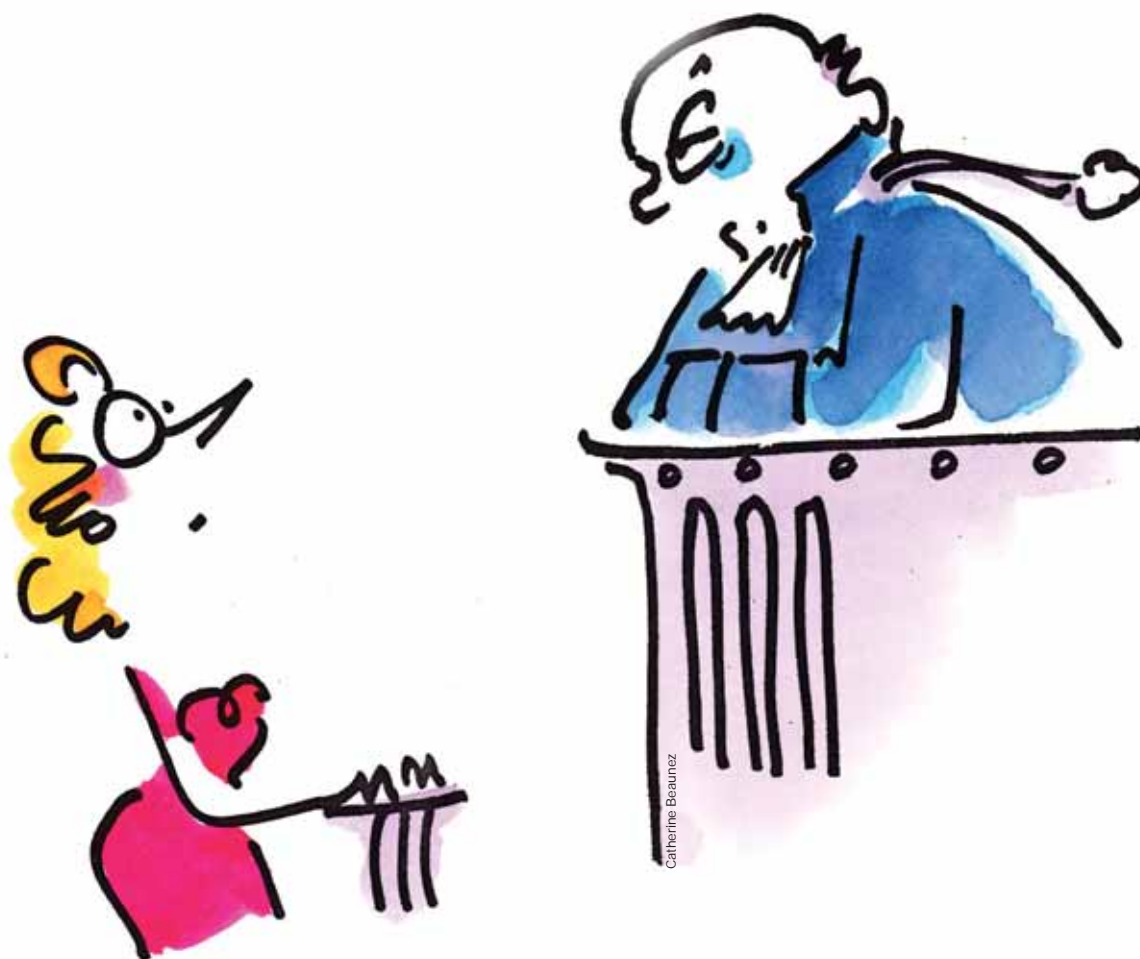


Ulf Schneider / Rainer Stawinoga /  
Lars Flottrøng  
Moscou 115054  
ul. Bakhrushina 32/1  
Tel.: +7 (495) 956 55 57  
info@russia-consulting.eu



Andreas Bitzi  
Saint-Petersbourg 194044  
Finlyandskiy pr. 4a  
Tel.: +7 (812) 458 58 00  
info@russia-consulting.eu  
www.russia-consulting.eu





## Le recouvrement de créances en Russie

**Avec la crise financière mondiale, la solvabilité des clients est souvent mise à l'épreuve. Le recouvrement de créances est devenu un thème récurrent pour de nombreuses entreprises. Nous vous proposons, dans cet article, de mieux comprendre le processus de recouvrement en Russie en détaillant pour les acteurs étrangers les différentes étapes à suivre.**

Vous avez conclu, dans l'exercice de votre activité professionnelle, un contrat en tant que vendeur, fournisseur ou créateur. Mais votre partenaire ne vous paie pas pour cause de difficultés financières. Que faire ?

- La première chose à faire est de vérifier les conditions du contrat et de définir avec précision le délai légal de paiement. Avant de lancer une procédure de recouvrement, il faut être en possession d'un document démontrant l'obligation de votre créancier. Il arrive que certains contrats prévoient un délai d'un an pour effectuer le paiement, c'est pourquoi il faut être particulièrement attentif au moment de la signature. Le contrat peut aussi prévoir une garantie en cas de non paiement. D'après la loi russe, du mobilier, de l'immobilier, un dédit, une caution, une garantie bancaire, un prélèvement, un acompte, et

bien d'autres outils encore peuvent servir de garantie .

- Si le paiement est assuré par une garantie bancaire, ou par un garant, alors on peut exiger le paiement auprès de l'un ou de l'autre. Les garants peuvent être des personnes physiques ou morales. Dans cette situation, la banque ou le garant se trouvent dans l'obligation d'honorer dans leur totalité les dettes du créancier.

- Si le paiement est garanti par une caution ou un acompte, le créancier est en droit de présenter une réclamation pour le remboursement de la dette à hauteur de la valeur de l'actif laissé en garantie, ou bien d'encaisser l'acompte. Si un dédit est lié au paiement, la loi permet d'exiger du débiteur de régler un certain pourcentage de la somme totale pour

chaque jour de retard sur le paiement.

Toutes les réclamations présentées ci-dessus doivent être envoyées sous forme écrite avec accusé de réception, ou bien remises en mains propres au débiteur et soumises à signature. Si, après avoir envoyé votre courrier de réclamation, votre débiteur ne paie pas pour cause d'insolvabilité, vous pouvez réquisitionner n'importe lequel de ses actifs pour vous rembourser. Par exemple, si dans le cadre d'un contrat de prêt vous êtes prêteur, vous pourrez recevoir de votre débiteur des actifs liquides de type immeuble ou voiture.

- Dans l'éventualité où votre débiteur est en manque de liquidité et refuse de vous payer, vous devez lui faire parvenir une lettre de réclamation pour remboursement de la dette sous un certain délai. Si vous n'avez pas indiqué de délai dans la lettre, il est considéré

par défaut comme égal à 7 jours à compter du jour de réception de votre lettre. Si, d'après votre contrat, le débiteur est couvert par une banque ou un garant, vous pouvez exiger le paiement de sa dette directement auprès d'eux.

- Dans le cas où votre débiteur refuse toujours de payer après réception de votre réclamation, vous pouvez tenter une action en justice.

- Si vous êtes un entrepreneur ou une société, et si votre réclamation est liée à votre activité, vous devez adresser votre demande en justice au tribunal d'arbitrage du secteur ou réside votre débiteur. Par exemple, si ce dernier est enregistré à Moscou, vous devez vous adresser au tribunal d'arbitrage de Moscou.

- Si vous n'exercez pas d'activité entrepreneuriale, et que la dette contractée envers vous est supérieure à 100 000 roubles, votre action en justice doit être intentée dans le tribunal d'arrondissement régissant le lieu d'enregistrement du débiteur.

- Si votre dû est inférieur à 100 000 roubles, vous devez vous adresser au juge de paix local.

Votre demande d'action en justice doit être accompagnée des documents attestant de la dette du débiteur en votre faveur et vous devez vous acquiter de la taxe d'Etat relative à l'examen de votre dossier.

Après avoir gagné votre recours en justice, vous recevez le mandat du tribunal russe pour procéder au recouvrement de la dette. Pour autant, votre procédure n'a pas encore abouti :

- Il est indispensable d'adresser ensuite au tribunal un avis d'octroi de titre exécutoire qui permet de poursuivre l'exécution forcée de la créance sur les biens du débiteur.

- Après réception du titre exécutoire, vous pouvez le présenter à la banque dépositaire du compte de votre client qui sera tenue de transférer sur votre compte une somme équivalente à votre dette.

- Si vous ne voulez pas présenter le titre exécutoire à la banque, vous pouvez l'adresser à un huissier de justice. En Russie, ces derniers exécutent de manière autoritaire les décisions des tribunaux. Il vous faut, à cet effet, adresser une requête au service des huissiers de justice en charge du secteur de votre débiteur, pour mettre en oeuvre la décision du tribunal. Il vous faut attacher à votre requête votre titre exécutoire.

- Si votre débiteur ne peut toujours pas honorer ses dettes, vous pouvez adresser au tribunal une demande de mise en faillite. Cette demande doit être déposée au tribunal d'arbitrage auquel est rattachée votre contrepartie. Vous devez attacher à votre envoi la décision du tribunal, le document justifiant l'envoi du titre exécutoire au service des huissiers, une procuration, et, éventuellement, d'autres documents selon la complexité du cas.

- Si le tribunal déclare l'emprunteur en état de faillite, vous pourrez récupérer votre

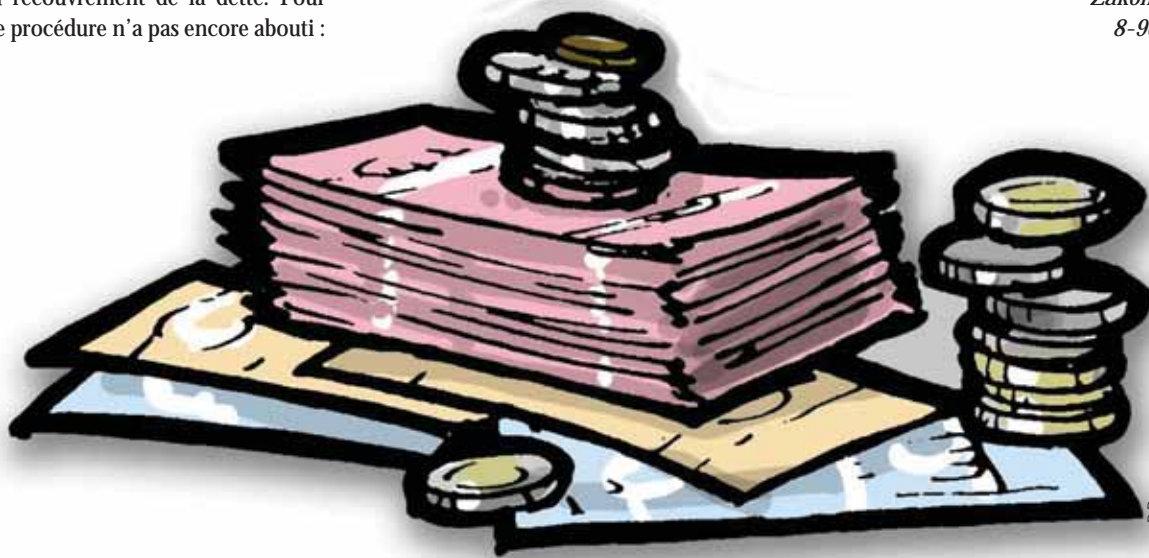
créance par la liquidation des actifs de votre débiteur. Il n'est pas rare qu'en Russie le débiteur cherche à échapper à cette situation en transférant ses actifs. Dans le cadre d'une faillite, on peut contester ces transactions et restituer les biens.

En Russie, on peut également être confronté à des cas de fraude, comme par exemple si votre contrepartie vous demande une avance ou un prépaiement et vous trompe par la suite. Vous devez dans ces cas vous adresser à la police judiciaire pour mettre en oeuvre des poursuites pénales. Si la faute de votre contrepartie est démontrée par les autorités compétentes, vous pouvez alors tenter une action en justice pour recouvrement de créances auprès des entités où a travaillé votre débiteur, et récupérer ainsi la totalité de votre dette.

Si une transaction a été effectuée sans contrat, vous pouvez vous adresser au tribunal pour récupérer la somme perdue. Si vous pouvez produire les preuves de la transaction, le tribunal agira en votre faveur et procédera au recouvrement de la créance en la considérant comme transaction ponctuelle.

Toutes les situations présentées ci-dessus ont pu vous donner un aperçu des différents mécanismes permettant de récupérer des créances. Toutefois, il est important de bien comprendre le contexte de chaque nouvelle situation et de faire appel à un juriste en cas de doute. Un conseil professionnel vous permettra d'économiser votre temps et votre argent, et dans certains cas, de recouvrer vos dettes sans passer forcément par un tribunal.

*Dimitry Solovev, Juriste,  
Pour toute consultation, écrivez à  
Zakon-sud@mail.ru  
8-967-078-75-74*





## Les changements majeurs du droit immobilier

Le droit immobilier et de la construction a connu de nouvelles mises à jour en 2009. En plus des nouveautés concernant la saisie des hypothèques et les procédures d'enregistrement, des compléments de régulation sur les projets de développement ont été introduites, notamment concernant la part reversée aux municipalités sur chaque projet, à Moscou ou à St-Petersbourg. Voici une brève description de ces nouveautés :

### 1. Amendements au règlement sur les crédits hypothécaires (Loi Fédérale N 306-F3 du 30 décembre 2008, amendements du 19 juillet 2009), entrés en vigueur le 11 janvier 2009

Des conditions régissant la saisie des biens hypothéqués ont été introduites. Les nouveaux critères de « nullité » et de « disproportion » peuvent conduire à l'annulation de la saisie de bien hypothéqués dans le cas où les situations suivantes sont observées simultanément :

- i. Le montant des impayés représente moins de 5% de la valeur de la garantie, telle qu'inscrite dans le contrat;
- ii. le bailleur du gage accuse un retard inférieur à trois mois dans l'exécution de ses obligations.

Les possibilités pour s'accorder à l'amiable sur la saisie d'un bien mis en hypothèque ont été améliorées. Un accord sur la saisie par acte extrajudiciaire peut maintenant être trouvé à tout moment, et doit simplement être certifié par un notaire. On peut également procéder hors tribunal à la saisie de l'hypothèque dont le bailleur est une personne morale, si l'accord ou l'autorisation de saisie a été donnée par la personne ou l'institution concernée (la saisie des biens hypothéqués d'une personne physique hors procédure judiciaire est en revanche impossible). Il faut aussi souligner parmi les nouveautés le droit de procéder au recouvrement d'une dette sur la base d'un simple accord certifié par notaire, si le bailleur du gage ne

remplit pas ses obligations telles que définies dans l'accord amiable.

### 2. Changements de la législation sur l'enregistrement des droits sur un bien immobilier, et sur l'enregistrement au cadastre d'un bien immobilier (Loi Fédérale N 334-F3 du 21 décembre 2009, entrant en vigueur le 1er mars 2010, à l'exception de certaines dispositions)

Cette nouvelle loi valide la mise en exploitation du système fédéral unifié pour l'enregistrement des droits de propriété et l'introduction d'un cadastre immobilier national.

L'enregistrement des droits de propriété et des transactions immobilières, ainsi que la tenue du cadastre gouvernemental seront confiés à une seule et même instance : le Service fédéral pour l'enregistrement, le cadastre et la cartographie (ROSEESTR).

Le registre unifié des droits sur les transactions et biens immobiliers (EGRP) ainsi que le cadastre administratif immobilier (GKN), disponibles en format électronique, font désormais partie intégrante du système d'information fédéral unifié. A partir du 1er mars 2010, il sera possible pour la plupart des régions de faire une déclaration en ligne afin d'enregistrer au cadastre un bien immobilier et, dans la même fenêtre, d'envoyer une demande d'examen à l'instance locale du ROSEESTR pour qu'il tranche sur les droits concernant un bien litigieux. L'instance intégrera automatiquement toutes les données concernant le bien immobilier. La date de prise en compte de la demande d'enregistrement des droits de propriété est la date de dépôt du dossier au cadastre administratif ; en d'autres termes, l'enregistrement administratif de vos droits n'est validé qu'après l'enregistrement de votre bien immobilier au cadastre.

Les documents nécessaires à l'enregistrement de vos droits peuvent être délivrés par voie postale. Dans ce cas, la signature du demandeur ainsi que les documents sur la transaction immobilière doivent être certifiés par un notaire. L'instance chargée de l'enregistrement renverra également par voie postale son certificat d'enregistrement ou toute autre décision au demandeur. Ce point concerne en particulier les propriétaires qui ne résident pas dans leur bien, ou dont le bien se trouve dans une ville différente de l'instance d'enregistrement.

La procédure pour obtenir des informations auprès des différents registres a été simplifiée. On peut désormais obtenir des renseignements

dans un délai compris entre 5 et 10 jours suivant l'envoi de la demande. Par ailleurs, on peut aussi demander un extrait du registre unifié des droits sur les transactions et biens immobiliers dans n'importe quelle instance d'enregistrement de Russie, et non plus obligatoirement au lieu où a été enregistré le bien. Les extraits du EGRP et du GKN peuvent également être demandés par voie électronique si vous joignez à la demande votre signature électronique.

**3. Nouvelle méthode de calcul de la « part de la ville » de Moscou dans les projets d'investissement immobilier (Arrêté N 46 – PP du 27 janvier 2009, derniers amendements du 1er décembre 2009, arrêté entré en vigueur le 21 février 2009 à l'exception de quelques dispositions)**

Cet arrêté définit une nouvelle méthode plus transparente pour définir la « part de la ville » dans les projets de construction immobilière sur le territoire de Moscou. La « part de la ville » est la somme reversée par un inves-

tisseur à la municipalité pour requalifier un espace en terrain constructible. Cette part est un point inhérent à chaque contrat de location entre la municipalité et les constructeurs. La valeur du loyer, qui comprend la « part » décrite ci-dessus, est calculée selon un pourcentage de la valeur cadastrale du bien livré à la location. Ce pourcentage est défini en fonction de l'utilisation du sol et du type de bâtiments construits. Il prend aussi en compte le respect des normes établies par la ville en matière de densité de construction. Cette « part » reversée à la ville réhausse le loyer pour une période d'un an suivant l'enregistrement des conditions du contrat de location relatif au terrain. Passé ce délai, le loyer est redéfini et amputé de la « part de la ville ».

Les compensations, qui étaient auparavant versées aux investisseurs pour la mise en place des infrastructures techniques dans le bâtiment en construction ont été annulées. D'un côté le calcul de la part de la ville a été simplifié, mais en contrepartie les aides qui compensaient les investissements faits dans les constructions ou rénovations ont disparu.

**4. Forme de paiement de la « part de la ville » de Moscou : transformation d'un dû en nature en son équivalent monétaire (Arrêté du Gouvernement de Moscou N 390-PP du 5 mai 2009, entré en vigueur le 5 mai 2009)**

Le règlement autorise à convertir le paiement de la « part de la ville » initialement prévu en nature en son équivalent monétaire. Cette mesure a été prise dans le but d'accélérer la livraison de projets d'investissements, parmi lesquels la construction (ou rénovation) d'immobilier d'entreprise, de parking ou de garages. Désormais, sous réserve d'approbation par l'investisseur, la « part de la ville » peut être payée directement sous forme monétaire, en évaluant à sa valeur de marché le paiement dû en nature. Si l'investisseur remplit ses obligations à temps, cette solution permet d'accélérer significativement l'entrée en exploitation du bâtiment, ou bien l'enregistrement du droit de propriété.

*Florian Schneider,  
Associé, Salans*

## Services juridiques en Russie



**A**vec plus de 750 avocats répartis dans 22 pays du monde, Salans est l'un des plus importants cabinets d'avocats internationaux. Fort d'une expérience de plus de 30 ans dans les pays de la CEI et d'un effectif comptant plus de 200 avocats, nous figurons parmi les meilleurs cabinets d'avocats de cette région.

En Russie, nous intervenons dans les domaines du droit des sociétés, fusions-acquisitions, droit de la concurrence, fiscalité, restructurations, contentieux et arbitrage, droit bancaire et financier, droit social, droit de la construction, projets d'infrastructure et partenariats publics-privés, droit de la propriété intellectuelle et brevets, droit pharmaceutique et des biotechnologies, énergie et industries en réseaux, droit de l'informatique et des télécommunications.

Ul. Balchug, 7  
Moscow, Russia

T: +7 (495) 644 0500  
moscow@salans.com

Moika Enbankment, 36  
St. Petersburg, Russia

T: +7 (812) 325 8444  
stpetersburg@salans.com



**SALANS**

www.salans.com



## « Il y a de réelles opportunités à saisir sur le marché immobilier actuel. Et pour en profiter il faut agir maintenant, ou alors attendre la prochaine crise »

**LCDR :** *Les développeurs immobiliers ont-ils été touchés par la crise ?*

La crise actuelle a touché le marché de l'immobilier dans son ensemble, et les développeurs ont été directement frappés sur deux fronts. D'une part les termes et conditions des prêts octroyés par les banques et les fonds d'investissements se sont fortement dégradés. Les développeurs ont eu plus de mal à trouver des financements pour leurs projets, que ce soit pour la poursuite des constructions en cours ou pour l'ouverture de nouveaux chantiers. D'autre part la récession a affecté les locataires de bâtiments industriels et de bureaux causés par une brusque chute du niveau de consommation. Ceci a contraint les entreprises à effectuer une réduction de personnel, et réduire leurs besoins

en immobilier, ce qui a touché de plein fouet le développeur et les propriétaires.

**LCDR :** *devons-nous nous attendre à une amélioration de la situation ?*

L'offre de l'immobilier industriel et de bureaux à Moscou est toujours très faible comparée à la taille de la ville et sa domination régionale. Malgré un taux de vacance encore élevé (approximativement de 15% pour les bâtiments industriels de classe A et de 17.7% pour les locaux de bureaux de classe A et B), cela ne fait aucun doute que la situation ira vers l'amélioration avec dans un premier temps une reprise du secteur industriel puisque ce dernier a un stock plus restreint.

Les marchés de la construction industrielle et de bureaux ne sont pas liés l'un avec

l'autre, mais ils font face à des problèmes similaires comme le coût des matériaux de construction et le coût de la main-d'œuvre sur les chantiers. A titre de comparaison avec des villes de tailles et de population presque égales en Europe, Paris (région Ile-de-France) a un stock de 30 millions de m<sup>2</sup> en industriel et 53.18 millions de m<sup>2</sup> en bureaux. Londres (Londres & Southeast area) a un stock de 34.6 millions de m<sup>2</sup> en industriel et 37.97 millions de bureaux. Moscou (Moscou et Oblast) a pour sa part 5.2 millions de m<sup>2</sup> en industriel et 11 millions de m<sup>2</sup> en bureaux (de classe A et B).

Nous estimons donc qu'une fois la reprise de l'économie enclenchée courant 2010, les chefs d'entreprises activeront progressivement leurs plans d'expansion d'avant crise. Ceci réduira le taux de vacance et nous ver-

rons une reprise du secteur industriel dès le deuxième semestre 2010 et du secteur des bureaux vers la fin de l'année.

*LCDR : Comment les locataires réagissent-ils face à la crise ?*

Les locataires industriels les plus touchés par la crise sont les logisticiens, qui ont signé des baux à long terme à des conditions d'avant crise. Ils ont vu leur activité réduite en raison de la chute de la consommation, et ont notamment perdu en volume d'opérations de manutention et de stockage. Quelques FMCGs<sup>1</sup> qui utilisent traditionnellement des logisticiens ont profité de la crise pour déménager leurs stocks dans des entrepôts revenus sur le marché et de ce fait ont pu négocier des baux à des conditions bien plus avantageuses (environ 30% de différence) et à de bien meilleurs termes (2 à 3 années contre 5 à 7 ans avant la crise). Nous avons travaillé ces derniers temps sur de nombreuses renégociations de bail et de mise en sous-location, car les deux sont apparus pour la première fois

sur le marché industriel dans un volume aussi important.

Pour ce qui est du marché des bureaux, le projet Moscou City a été le plus fortement affecté par la crise. Nombreux sont ceux qui se demandent ce qui va se passer. Il est vrai que les développeurs et les investisseurs de ce projet y ont laissé des plumes. Les dates de livraison de plusieurs tours ont été reportées. Toutefois, ce projet connaîtra de meilleurs jours car le marché de l'immobilier de bureau connaît un manque réel de locaux de qualité. Les obstacles à surmonter restent le manque d'infrastructures, mais des parkings, des restaurants et des espaces verts sont prévus. Ceci rendra plus attrayant le projet et attirera de plus nombreux locataires une fois une plus forte croissance au rendez-vous.

Tout le monde a pu voir les nombreux panneaux « arenda » pour des surfaces de bureau à travers toute la ville. Ce phénomène résulte des renégociations de bail vers une

réduction de surface ou de baisse de loyer de bureaux occupés, et également les mises en sous-location de surfaces dans une logique de réduction des coûts. Ceci a permis une mise sur le marché de presque tous les types de petites surfaces de bonne qualité qui étaient rares avant la crise. Le marché actuel est donc très favorable aux locataires, tout comme le montrait la tendance que nous avons pu observer en 2009 : les propriétaires deviennent plus flexibles sur les termes et proposent des clauses de sortie à 2 ou 3 ans contre 5 à 7 ans avant la crise sans clause de sortie. La majorité des bureaux sont proposés avec aménagements à la charge du propriétaire contre des locaux en brut-de-béton avant la crise. Nous encourageons donc les locataires à tirer avantage de cette crise car il y a de réelles opportunités à saisir sur le marché immobilier. Pour en profiter, il faut agir maintenant ou alors attendre la prochaine crise.

*Thomas Hodgkinson Colombier  
Agent immobilier de la French Desk chez  
CB Richard Ellis Moscou.*

<sup>1</sup> Fqst Moving Consumer Goods



# En Russies

*En Russies* est le premier livre publié par les Editions du Courrier de Russie. Ce recueil de 100 photographies de James Hill est le fruit d'un long travail journalistique et artistique, ainsi que l'aboutissement d'un désir : celui de partager une vision de la Russie.

Le pays que vous découvrirez dans *En Russies* n'est pas l'ilot de magnificence des Tsars et des palais de Saint-Petersbourg. L'Anneau d'Or de Moscou, avec ses clochers dorés dominant les monastères immaculés, n'y trouve pas non plus sa place. Notre livre est un portrait de société réalisé par d'un baroudeur qui a consacré plus de 15 ans de sa carrière aux pays de l'ex-URSS.

Dans la rencontre qu'est *En Russies*, vous serez confronté à une société qui oscille entre nostalgie et renouveau, richesse et pauvreté, légèreté et profondeur. Vous y découvrirez un peuple, avec ses habitudes et ses côtés pittoresques, et plongerez dans ses joies comme dans ses drames. Ce voyage déconcertant, accompagné par des textes de Pavel Chinsky, vous captivera sans aucun doute dès les premières pages.

*En Russies*, le premier livre de James Hill et des Editions du Courrier de Russie, peut être commandé auprès de Le Courrier de Russie, Moscou, Nikistky Blvd 11/12, Office 27/28, tel : 8 (495) 690 69 01 ou sur notre site internet [www.lecourrierderussie.ru](http://www.lecourrierderussie.ru)

Nous assurons la livraison des commandes en trois jours ouvrés.

*Artiste de talent et photographe au New York dans Times pays de l'ex-Union Soviétique depuis 1995, James Hill a reçu en outre récompenses les prix World Press Photo en 2005, et le prix Pulitzer en 2002.*

*Pavel Chinsky, normalien agrégé, historien, éditeur, est actuellement Directeur Général de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Russie.*



Notre Mission est **d'accompagner sur le long terme et d'orienter** les Français expatriés en Russie sur la Création, Gestion, Transmission et Optimisation du Patrimoine.

Gérald Autier – Conseiller en Gestion d'Intérêts Privés. Master en Gestion de Patrimoine.



Monsieur Dupond est expatrié en Russie depuis trois ans, il vit ici avec son épouse et ses deux enfants scolarisés au Lycée Français.

## Objectifs

Il nous consulte avec les objectifs patrimoniaux suivants :

- Comment créer du Patrimoine ?
- Comment préparer au mieux l'éducation des enfants ?
- Comment optimiser la gestion financière de ses avoirs ?
- Comment protéger son conjoint ?

Le Patrimoine de Monsieur Dupond est constitué de la façon suivante :

- |  |  |
|--|--|
| - Une résidence locative en France.      | Valeur 600 000 euros. (crédit en cours)  |
| - Un PEL :                               | 60 000 euros   |
| - Disponibilités compte courant :        | 50 000 euros   |
| - Codevi :                               | 4 600 euros  |
| - Assurance-vie avec mandat de gestion : | 43 000 euros «pour la retraite» en actions.  |
| - Portefeuille d'actions :               | 73 000 euros que Monsieur Dupond ne souhaite pas vendre<br>compte tenu des moins-values «virtuelles», il vaut mieux attendre<br>que cela remonte se dit-il |

## Constats

La partie liquide du patrimoine de Monsieur Dupond est évaluée à 110 000 euros (60 000 euros de PEL + 50 000 euros de disponibilités compte courant). Cette proportion est trop importante.

La proportion de ses actifs financiers est exclusivement constituée d'actions. (43 000 assurance-vie + 73 000 euros portefeuille d'actions). Contrairement à l'assurance-vie où il existe un mandat de gestion, Monsieur Dupond ne s'occupe pas « au jour le jour » de son portefeuille d'action.

Monsieur Dupond détient un Codevi. Celui-ci est réservé aux résidents fiscaux français. Il lui faut le clôturer.

Des avantages fiscaux sont spécifiques aux non-résidents fiscaux. Monsieur Dupond ne les a pas mis en place dans son patrimoine.

## Optimisations

- Conserver 6 à 12 mois d'épargne de précaution qui rapportent certes peu, mais dont l'objectif est d'être disponible à tout instant. Le reste doit être investi.
- Epargner 20% de ses revenus
- Ne pas conserver un portefeuille d'action «en attendant que cela remonte», il est préférable de vendre et acheter immédiatement des valeurs avec un potentiel plus important. Un portefeuille d'action ne vaut que s'il est mis en place un suivi permanent. Sinon, autant préférer l'assurance-vie avec mandat de gestion.
- Diversifier le portefeuille d'actions sur différentes classes d'actifs.
- Diversifier la construction immobilière sur l'immobilier commercial, plus rémunérateur et sans souci de gestion, avec un apport minimum voire nul.
- Nantir l'assurance-vie. La capacité d'endettement de notre client n'est que très peu utilisée. Il pourrait profiter de sa volonté de conserver cette assurance-vie pour la retraite pour la mettre en garantie auprès d'une banque afin de libérer des capitaux et acquérir un deuxième bien immobilier, voire diversifier dans l'immobilier résidentiel.
- Refinancement de l'emprunt. Monsieur Dupond s'est endetté il y a plus d'un an, alors que les taux étaient de 5.20%. Ils sont aujourd'hui de 3.80%. Monsieur Dupond devrait renégocier son prêt auprès de sa banque. Nous pouvons réaliser une économie de 5000 euros annuels.

## Préconisations

**Construction de Patrimoine :** Acquisition d'un patrimoine immobilier commercial SANS apport. 250 000 euros. Effort mensuel 350 euros.

**Education des enfants :** Mise en place de deux contrats d'épargne programmés à hauteur de 450 euros chacun.

**Améliorer la gestion financière de ses avoirs :** Nantir l'assurance-vie afin d'en augmenter la rentabilité et mettre en place une gestion « active » sur les actions dite « stop-loss » permettant de vendre automatiquement en cas de retournement du marché.

**Protection du conjoint :** Analyse de la situation de Monsieur Dupond en cas de décès et de ses implications pour Madame, mise en place de stratégies d'amélioration de la condition financière du conjoint.

Ceci est un aperçu des études patrimoniales que nous pouvons être amené à mettre en place.

Tout dépend bien entendu des objectifs de nos clients.

Pour toute question ou demande d'entretien personnalisé ou présentation de nos services : [gautier@groupe-crystal.com](mailto:gautier@groupe-crystal.com)



## Visas, permis de travail et migrations professionnelles

# License to work

### D'un sujet indésirable

Le 27 novembre dernier a été signé à Rambouillet, lors de la visite de Vladimir Poutine, un accord bilatéral « historique » sur les migrations professionnelles entre la France et la Russie. Le *Courier de Russie* a voulu saisir l'occasion pour tenter d'aborder le sujet complexe des procédures de délivrance des permis de travail.

Grand mal lui en a pris. La plupart des interlocuteurs rencontrés ont donné des réponses du même type, dans le style de la célèbre histoire du chaudron cassé : les visas en général, les permis de travail en particulier, c'est bien connu, cela se passe très bien, il n'y a aucun problème, alors qu'y a-t-il à en dire, et d'ailleurs il est très délicat d'en parler, sans compter que moins on en parle plus les gens sont suspicieux et se font toutes sortes d'idées. Parlons donc de ce qu'il reste à en dire dans ces conditions, et pour le reste vous vous ferez votre idée.

### Une procédure lourde, entre volonté de protection du marché de l'emploi local et arbitraire administratif

La Fédération de Russie, via le Service fédéral des migrations (FMS), émet 5 types

principaux de visas : privé, business, humanitaire, étude, enfin travail. Le visa « business » posant peu de problèmes au dire même de ses usagers, n'insistons pas. Il va de soi que ce type de visa, ainsi que le visa « humanitaire » (délivré aux ONG) et le visa étudiant, sont fréquemment utilisés, dans le cadre des demandes individuelles, pour contourner les problèmes rencontrés par nombre de prétendants au visa de travail.

Le parcours officiel que les entreprises, à la différence des individus, peuvent difficilement éviter, est en effet semé d'embûches. En principe, pas de visa de travail sans permis de travail. C'est là que les difficultés commencent.

Plus encore que complexe, la procédure de délivrance des permis de travail serait avant tout imprévisible. Alexeï Philippenko, directeur commercial de la société Visa-Delight et vice-président du Comité pour les Questions Migratoires de l'Association Européenne des Affaires en Fédération de Russie (AEB), insiste sur les difficultés liées, non à la législation, mais à la pratique administrative. D'abord, les délais de traitement sont variables. Ensuite, la liste des documents demandés aux employeurs par les fonctionnaires du FMS, qui n'appliquent pas toujours toutes les dispositions légales et peuvent interpréter librement des lois trop nombreu-

ses, ambiguës ou contradictoires, est sujette à des changements incessants. Ainsi le cas des diplômes certifiés avec apostille, disposition appliquée depuis cette année seulement alors que la loi est entrée en vigueur en 2006.

Il reste, insiste un spécialiste qui n'a pas désiré être nommé, qu'il serait erroné de voir derrière ces variations un projet intentionnel de ralentissement du traitement des dossiers : « il n'y a pas de politique migratoire planifiée, mais une suite d'aléas et d'erreurs maquillés en décisions arbitraires ».

Plusieurs dispositions légales sont de plus venues durcir la situation depuis 3 ans – au premier chef la politique des quotas mise en place en 2006. Celle-ci consiste à limiter a priori le nombre maximal de places accordées, pour l'année suivante, aux entités de droit russe présentes sur le territoire de la Fédération désirant recruter des travailleurs étrangers (toutes origines confondues, hors-CEI). Les entreprises doivent alors déposer une demande d'autorisation d'embauche spécifiant le nombre de salariés qu'elles prévoient de recruter, ainsi que la nationalité de chacun d'entre eux. Ce système suscite en général une réaction mitigée.

Tout le monde s'accorde sur le fait que les mesures de protection du marché de l'emploi national de ce type sont normales, surtout en période de crise, et qu'elles ten-

dent à s'appliquer partout. « Le rôle de la législation sur les migrations professionnelles est de protéger le marché de l'emploi, et elles ont une nature restrictive dans tous les pays », constate Ludmila Shirayeva, en charge notamment des questions de législation touchant les employés d'Ernst & Young et présidente du Comité pour les Questions Migratoires de l'AEB. En temps de crise, les restrictions vont croissant : de 3,9 millions en 2009 au niveau fédéral, le nombre de places disponibles toutes provenances confondues est réduit de moitié pour 2010, à moins de 2 millions. Toutefois, note-t-elle, la part de « réserve » que le gouvernement inclut dans ce nombre, c'est-à-dire de places « gelées » qu'il peut débloquent à la demande des entreprises importatrices de personnel en cours d'année, est passée dans le même temps de 50% à 30%. Le nombre de places attribuées hors réserve est donc resté stable. Mais, selon C. Huet, ces mesures sont appliquées de façon indistincte et pénalisent les entreprises qui sont à même de procurer certaines compétences linguistiques et techniques qui font défaut en Russie. Le dispositif actuel comporte cependant une mesure sélective, qui excepte des catégories professionnelles ou des fonctions définies de l'assujettissement aux quotas : 17 ont été listées en 2009 (managers, ingénieurs, etc.) et 20 devraient l'être en 2010, précise L. Shirayeva.

Le critère de nationalité, en revanche, rend, de l'avis général, inutilement impossible le travail des employeurs. Il est déjà difficile de prévoir à l'unité près le nombre de postes requis l'année suivante sur un projet d'implantation ou de chantier donné. Mais spécifier la composition en termes de pays d'origine du personnel recruté dès le moment du dépôt, au 1er mai de l'année précédente, de la demande d'agrément globale, c'est mission quasi-impossible. La moindre erreur de prévision suffit pour que le « permis corporate » soit refusé dans son intégralité à l'employeur par le FMS. « Pour supprimer le critère des nationalités, il n'est pas nécessaire de changer la loi, mais seulement le contenu des formulaires de demande. La question est en discussion », explique L. Shirayeva.

S'ajoutent à ces tracasseries des obstacles quasi-insurmontables dans la gestion de certaines situations spécifiques. D'après Charles-Henri Roy, avocat fiscaliste partner chez CMS en Russie, les projets du type Shtokman sont difficilement gérables en phase d'ingénierie et de design, où les allers-retours se répètent sur une longue durée. Pour convertir

un visa business en visa de travail, dans la mesure où la procédure excède les 3 mois, il faut commencer avant l'arrivée des cadres recrutés alors même qu'il est impossible de prévoir les disponibilités de fin de chantier des uns et des autres. A ce problème s'ajoute celui du statut juridique des sociétés sous-traitantes – de Total en l'espèce –, souvent des PME qui ne disposent pas des entités de droit russe requises pour émettre les demandes de permis de travail. Ces contraintes mettent les entreprises devant une alternative, conclut-il : ou bien procéder à un « regroupement d'entreprises en pools au sein d'une structure gérant les expatriés, ce qui suppose un accord sur la mutualisation des coûts et une entente entre concurrents potentiels » ; ou bien prendre le « risque de se trouver dans l'illégalité ».

### **Un accord bilatéral d'immigration choisie : le « donnant-donnant, gagnant-gagnant », modèle pour l'avenir ?**

Que va changer, alors, l'accord signé entre la France et la Russie ? Le gouvernement français a décidé pour l'heure de ne pas en rendre le contenu public, mais nous avons pu recueillir quelques indications plus précises auprès de relais locaux très officiels\*.

Thomas Buffin, Conseiller de presse de l'Ambassade, rappelle que l'objectif est clair : « faciliter la circulation des travailleurs hautement qualifiés ». L'idée serait née en septembre 2008 à Sochi, lors d'une rencontre où le ministre de l'Economie français Christine Lagarde se serait ouvert à son homologue russe de son vœu de simplifier les procédures. Christophe Huet, qui a participé à l'élaboration d'une version provisoire, précise que la simplification ne vise pas tant à réduire le nombre de documents demandés par le FMS qu'à établir une liste non modifiable à laquelle les demandeurs pourront se référer sans craindre de mauvaise surprise.

L'accord ne concerne en outre que certaines catégories de migrants privilégiés : les salariés détachés et les travailleurs hautement qualifiés, définis par des critères de diplôme (enseignement supérieur), d'expérience professionnelle (5 ans minimum), les dirigeants d'entreprises et les « jeunes professionnels » de 18 à 30 ans. D'après L. Shirayeva, le niveau de salaire sera également pris en compte pour désigner les heureux élus.

La durée de la procédure de délivrance du permis de travail, estimée aujourd'hui en

moyenne à 3 à 4 mois par les acteurs concernés, sera ramenée à un mois. Délivré pour un an, celui-ci sera renouvelable par tranches de 3 ans sous la seule condition que la personne soit toujours sous contrat. Point essentiel dans la logique de réciprocité, il ne sera plus possible d'opposer à l'employeur la situation locale sur le marché du travail, les autorisations d'embauche étant aujourd'hui la règle tant du côté français avec les DDTEFP (Directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) que du côté russe avec le Centre pour l'emploi de la population.

L'AEB voit l'accord d'un très bon œil. Frank Schauff, son directeur, estime qu'il marque un « pas politique en ce qui concerne la situation du travail très qualifié ainsi que celle des managers ». Optimiste, il pense même que « cette signature va mettre la pression sur les autres pays membres de l'Union européenne ».

Selon certaines sources françaises moins optimistes, le contenu de l'accord reste modeste. Et les autorités françaises, régulièrement confrontées à des demandes concrètes d'assistance à la résolution des cas litigieux par les candidats ou leurs représentants, pourront désormais justifier une position attentiste en invoquant un accord signé, mais non encore applicable. Or le processus de ratification prendra de 6 mois à un an au minimum, et plus vraisemblablement deux ans.

Bref, l'avenir dira ce qu'il faut penser de ce « modèle français ».

*Simon Roblin*

\* Les lecteurs qui lisent le russe pourront consulter, pour plus de détails, le site du gouvernement russe (d'après les services de presse de l'Ambassade de France, il s'agit toutefois d'une version non définitive de l'accord) : <http://gov.consultant.ru/doc.asp?ID=55703&PSC=1&PT=1&Page=1>



## Olga Spirina, Visa Service Assistance « Nous ne vendons pas de visas »

**Sortir les entreprises du cauchemar bureaucratique lié à la gestion de leurs employés expatriés en Russie. Tel était l'objectif, en 2007, des fondateurs de VSA. En trois ans d'existence, l'agence a non seulement offert à de nombreux groupes étrangers implantés en Russie d'externaliser entièrement la gestion de leurs problématiques migratoires, mais elle a peut-être initié, également, une tendance plus large d'externalisation de cette activité.**

G.M.

Le nouveau spécialiste des procédures d'obtention de permis et de visas de travail, VSA, compte aujourd'hui, dans son portefeuille clients, de nombreux groupes qui ont comme point commun d'employer plusieurs dizaines d'expatriés en Russie. « Il s'agit pour l'instant essentiellement de groupes américains et asiatiques, précise Olga Spirina qui a rejoint VSA en 2008, mais aussi d'entreprises françaises et allemandes, notamment dans les secteurs de la logistique, de l'automobile ou du real estate. » Une équipe d'une quarantaine de personnes tente aujourd'hui de développer l'activité de VSA à Moscou et en régions. « De plus en plus d'entreprises implantées en Russie réalisent à quel point il est important d'externaliser une activité pour laquelle elles ne sont pas spécialisées et qui exige, pourtant, une connaissance précise du droit et des procédures, souvent complexes. Mais attention, il ne s'agit pas pour nous de leur vendre des visas. Nous ne vendons pas de visas ! »

Ce que vend VSA à ses clients, donc, c'est un accompagnement allant de la simple consultation sur des questions migratoires jusqu'à une gestion globale de leurs expatriés, au-delà de la seule mise à disposition du césume permettant d'entrer sur le territoire russe. « Avec les clients qui optent pour cette gestion complète de leurs employés non russes, explique Olga Spirina, nous tentons de définir les besoins à venir en recrutements d'expatriés afin d'établir un plan de prévision sur trois ans de ce qu'ils signifieront en termes d'enregistrements, de permis de travail et de visas à obtenir. » L'objectif est simple. Prévoir les coûts associés à ces procédures et les étaler dans le temps pour éviter qu'ils ne génèrent d'énormes afflux de dépenses à certaines périodes de l'année. Pour VSA, c'est aussi une manière d'organiser son personnel plus efficacement, en particulier ses équipes de coordinateurs qui assurent un accompagnement « à domicile », c'est-à-dire au sein



même des entreprises qui ont choisi cette offre globale (plus de quarante aujourd'hui). « La législation change sans cesse, c'est pourquoi nous formons nos coordinateurs en permanence afin qu'ils soient toujours au fait des derniers changements de procédures qui, s'ils sont ignorés, peuvent coûter gros à nos clients ».

Par rapport à de simples « vendeurs de visas », VSA se targue de pouvoir obtenir pour ses clients l'ensemble des documents nécessaires au recrutement d'expatriés, sans

contourner les démarches légales et en respectant ses délais, grâce à des procédures auditées annuellement. Pour ce faire, les délais annoncés prennent en compte les complications éventuelles liées aux démarches administratives, et, au bout du compte, les visas sont généralement délivrés avant même l'échéance donnée au client. Aujourd'hui, la priorité de VSA est de poursuivre un développement agressif en province. « Pour obtenir permis de travail et visas en régions, vous devez vous adresser aux autorités locales, donc si votre siège est à Moscou mais que vous employez ne serait-ce qu'un expat dans une ville de province, il vous faut une personne sur place pour rencontrer directement le FMS\* et gérer les éventuelles complications liées à des situations parfois quasi « moyennes ». La stratégie de VSA a été de créer un réseau d'agences partenaires dans les dix-sept régions de Russie où ses clients avaient des filiales. « C'est intéressant pour ces prestataires de devenir nos partenaires, explique la business manager, parce que nous leur procurons un volume important de contrats, et donc une plus grande stabilité dans leur activité. Et c'est intéressant, bien sûr, pour nos clients, car ils peuvent désormais obtenir une qualité de service en régions équivalente aux services de VSA dans la capitale, tout en bénéficiant d'une gestion centralisée. »

Si VSA étend son réseau à travers la Russie, serait-ce le signe évident que la croissance revient ? Olga Spirina affiche une posture modérée, mais optimiste néanmoins. « Les entreprises se remettent à recruter des expats. Cette tendance reste lente, et timide, mais oui, la reprise est là. » A VSA, donc, et à ses futurs concurrents de savoir en tirer parti en démontrant aux entreprises étrangères, dans ce contexte économique encore fragile, la nécessité d'externaliser la gestion de leurs expats.

\*Service fédéral des migrations



Visa Service Assistance



## Externalisez votre problématique visa avec l'outsourcing complet VSA

Engager la stabilité de vos ressources humaines expatriées avec un prestataire ne peut se faire sans engagements clairs et responsables:



Nous nous engageons sur les délais par contract; pas de retard.

Nous accompagnons nos clients dans leurs développements régionaux. (11 nouvelles représentations en 2009)

Nos coordinateurs sur site libèrent et remplacent vos employés pour un coût ajusté

Un reporting clair et des process audités chaque année par nos clients

Consultations RH & Migratoire  
Assistance aux procédures d'obtention  
Gestion de l'expatriation

VSA « Visa Service Assistance » - Une division du Groupe OMR LLC  
Fédération de Russie, 123242, Moscou, 8, Rue Barrikadnaya, Bât. 5A  
Tél./Fax: +7 (495) 254 0711 / 8135 | info@vsa-russia.com

Procédures de recrutement, Enregistrement Employeur, Visa d'affaires, Visa et Permis de travail, Visa Famille, Enregistrement expatriés

Moscou | Région de Moscou | St Pétersbourg | République d'Adigeya | Arkhangelsk | Barnaul | Tcheliabinsk | Ekaterinbourg | Irkoutsk | Kaliningrad | Kaluga | Khabarovsk | Krasnodar | Krasnoïarsk | Magnitogorsk | Narian-Mar\* | Nijni Novgorod | Novossibirsk | Novouralsk\* | Omsk | Perm | Primorski\* | Rostov on Don | Riazan | Sakhalin | Samara | Saratov | Sotchi | Stavropol | République du Tatarstan | Togliatti | Tumen | Oufa | Vladikavkaz\* | Vladivostok | Volgograd | Voronej\* | Iaroslavl

\* Ouvertures en 2010

Tous droits réservés ©2010 - OMR Group \*

