

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En Management financier des entreprises.

Le thème :

**Le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions
financières des entreprises économiques**

Étude de cas multiple : La direction générale _Naftal_/Le ministère des finances

Elaboré par :

DRIDI OUSSAMA MOUHAMED SADDEK

Encadré par :

Dr. Amar HORRI

Co-encadré par :

Dr. ARBAOUI KHALED

Année universitaire : 2025/2026

Résumé

Cette étude examine le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de l'entreprise économique publique. La problématique s'articule autour d'une question centrale : **comment la gestion de la variable fiscale contribue-t-elle à la formulation des choix stratégiques et financière des entreprises économiques publique en Algérie ?** Pour y répondre, la recherche a adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de cadres de l'entreprise NAFTAL et de responsables de la Direction Générale des Impôts (DGI). L'étude s'est également appuyée sur l'analyse de certains états financiers de l'entreprise afin de garantir la précision des résultats.

Les résultats montrent que la gestion fiscale chez NAFTAL repose principalement sur la conformité légale et la discipline fiscale, avec une tendance progressive vers l'exploitation des incitations disponibles. L'analyse financière révèle également une forte dépendance à l'autofinancement, ce qui assure une autonomie financière importante, bien que l'entreprise ne profite pas pleinement des avantages du « bouclier fiscal ». Enfin, l'étude conclut que l'usage des avantages fiscaux reste limité et recommande de transformer la fonction fiscale en un partenaire stratégique capable de maximiser la valeur et la rentabilité de l'entreprise.

Mots-clés : Gestion fiscale, Décisions financières, Entreprise économique publique, Conformité légale, Avantages fiscaux.

Abstract

This study examines the role of fiscal management in guiding the financial decisions of public economic enterprises. The research problem centers on a fundamental question: How does the management of the fiscal variable contribute to shaping the strategic choices of public economic enterprises in Algeria? To address this, the research adopted a qualitative approach, utilizing semi-structured field interviews with executives at NAFTAL and officials from the Ministry of Finance (DGI). Additionally, the study relied on the analysis of the company's financial statements to ensure the accuracy of the findings.

The results indicate that fiscal management at NAFTAL is primarily based on strict discipline and full legal compliance, with a gradual trend toward exploiting available fiscal incentives. The financial data also revealed the company's heavy reliance on self-financing, reflecting strong financial independence despite not fully benefiting from "tax shield" advantages. However, the study concludes that the utilization of legal tax benefits remains limited. It recommends elevating the fiscal management function to become an effective strategic partner that contributes directly to maximizing the financial value and profitability of the public economic enterprise.

Keywords : Fiscal Management, Financial Decisions, Public Economic Enterprise, Legal Compliance, Tax Incentives.

الملخص

تتناولت هذه الدراسة دور التسيير الجبائي في توجيه القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية، حيث تنطلق الإشكالية من تساؤل جوهري حول كيفية مساهمة تسيير المتغير الجبائي في صياغة الاختيارات الاستراتيجية والمالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر. وللإجابة على ذلك، اعتمد البحث على منهج نوعي شمل مقابلات ميدانية شبه موجهة مع إدارات بشركة نفطال (NAFTAL) ومسؤولين بوزارة المالية (DGI)، كما اعتمدت الدراسة أيضاً على تحليل بعض القوائم المالية الخاصة بالشركة لضمان دقة النتائج المتوصل إليها.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن التسيير الجبائي في شركة نفطال يرتكز أساساً على الانضباط والامتثال القانوني التام، مع وجود توجه تدريجي ملحوظ نحو استغلال مختلف الحوافز الجبائية المتاحة. كما بينت المعطيات المالية اعتماد الشركة بشكل أساسي على التمويل الذاتي، مما يعكس استقلالية مالية قوية جداً رغم عدم الاستفادة من مزايا "الدرع الجبائي". ومع ذلك، خلصت الدراسة إلى أن استغلال المزايا القانونية المتاحة لا يزال محدوداً، وتوصي بضرورة ارتقاء وظيفة التسيير لتصبح شريكاً استراتيجياً فعالاً يسهم بشكل مباشر في تعظيم القيمة المالية والربحية للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية

التسيير الجبائي، القرارات المالية، المؤسسة الاقتصادية العمومية، الامتثال القانوني، المزايا الجبائية.

Tableau de la matière

Résumé.....	I
Liste des tableaux	VIII
Liste des figures.....	IX
Tableau des Abréviations	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : REVUE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
SECTION 01 : REVUE DE LITTERATURE	6
SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL	17
1.L'essence de la gestion fiscale	17
1.1. Définition de la Gestion Fiscale	17
1.2. Relation entre la gestion fiscale et les concepts similaires	18
1.3. Caractéristiques de la gestion fiscale	19
1.4. Les objectifs de la gestion fiscale	20
1.5. Facteurs d'émergence de la gestion fiscale dans l'entreprise	21
1.6. Principes, fondements et limites de la gestion fiscale	22
1.7.L Étapes de la gestion fiscale	23
1.8. Les obstacles de la gestion fiscale :	27
2.Les décisions financières au sein de l'entreprise économique sous l'influence des déterminants fiscaux	28
2.1. Définition	28
2.2. Classification des décisions financières.....	30
2.3. Les facteurs influençant la prise de décision financière :	34
3. La prise de décision et sa relation avec la gestion fiscale	36
3.1. Contribution de la gestion fiscale à la prise de décisions de financement.....	36
3.2. Contribution de la gestion fiscale à la prise de décisions d'investissement	40
3.3. Contribution de la gestion fiscale dans l'étape d'exploitation	42
3.4. Le risque fiscal et sa relation avec l'équilibre investissement-gestion	43
CHAPITRE II:CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	46
Section 1 : Approche méthodologique	47
1.1. Cadre épistémologique	47
1.2. Adopter une approche constructiviste signifie	48
1.3 La méthodologie de recherche	48
1.3 Les sources et méthodes de collecte de données	48
1.4 Le guide d'entretien.....	49

1.5. La méthode d'analyse des données	50
1. 6. Trois cadres supérieurs de NAFTAL ont été sélectionnés selon des critères	51
1.7. Justification du choix de l'approche descriptive au détriment de l'approche quantitative.....	52
1.8. Justification du choix du terrain de recherche : Entre responsabilité institutionnelle et pratique opérationnelle	52
Section 02 : Cadre organisationnel	53
2.1. Présentation du Ministère des Finances	53
2.2. Les missions fondamentales du Ministère des Finances se déclinent ainsi :	53
2.3. Instances de pilotage et de contrôle	54
2.4. Directions Générales opérationnelles	54
2.5. Directions Centrales de soutien.....	55
2.6. Aperçu sur la Direction Générale des Impôts (DGI).....	56
2.7. Structure organisationnelle de l'administration centrale	57
2.8. Structure organisationnelle des services extérieurs	57
Section 03 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE (RESENTATION DE ENTREPRISE, s.d.)Nafta spa.....	58
3.2. MISSIONS PRINCIPALES	59
3.3. MOYENS DE L'ENTREPRISE	59
3.4. ORGANISATION ET STRUCTURE DE NAFTAL SPA.....	60
3.5. Les messions de la branche commercialisation.....	61
3.6. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITÉ.....	62
3.7. Le département est structuré en quatre services :	62
CHAPITRE VII.....	63
Section 01 : Résultats obtenus(Premièrement Etude de cas de La société NAFTAL) ...	64
1.1 Perceptions générales sur le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de NAFTAL	64
1.2. Analyse de contenu et interprétation des entretiens	67
1.3. Synthèse de Analyse de contenu et interprétation des entretiens	69
1.3. Analyse financière et fiscale au sein de NAFTAL	69
1.4. Évaluation de la gestion fiscale de NAFTAL à la lumière des indicateurs financiers	70
SECTION 02 : Deuxièmement : Le Ministère des Finances	73
2.1. Synthèse générale	76
2.2. Approche lexicale	77
2.3. Approche Thématique.....	78
2.4. Approche Linguistique	80
Section03 : Discussion.....	83

Conclusion Générale.....	87
Perspectives de recherche	89
Les limites de la recherche.....	90
ANNEXE.....	63

Remerciements

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

Louanges à Allah le Tout-Puissant, qui par Sa grâce et Sa guidance m'a permis de mener à bien ce travail. Je Le remercie de m'avoir éclairé le chemin du savoir et de m'avoir doté de la patience et de la détermination nécessaires pour accomplir cette recherche.

À l'édifice de l'excellence managériale : J'exprime ma profonde gratitude et mon respect à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), direction et corps enseignant. Ce grand établissement, où nous avons puisé les principes de la gestion et de l'administration, a été le berceau académique de cette recherche.

À mes éminents professeurs : Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma profonde reconnaissance à mon encadreur, Monsieur **HOURI Omar**, pour ses orientations précieuses et ses conseils judicieux. Il a été un soutien exemplaire et un guide tout au long de la préparation de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent également à Monsieur **ARBAOUI Khaled**, en signe d'appréciation pour ses efforts, son soutien et sa grande disponibilité. Qu'il trouve ici l'expression de ma haute considération.

À mes chers parents, source de générosité : À ceux qui ont semé en moi l'ambition et qui ont consenti tant de sacrifices pour que je devienne ce que je suis aujourd'hui. À mon cher père et à ma tendre mère, que Dieu vous protège et vous récompense pour tout ce que vous avez fait pour moi.

À mes piliers dans la vie : À mes frères et sœurs, merci pour votre soutien indéfectible et vos paroles d'encouragement qui ont été ma motivation à chaque étape de ce parcours.

À mes compagnons de route et étudiants : Je tiens à remercier particulièrement mes fidèles amis qui ont partagé avec moi les moments de labeur et de persévérance : **FETTAR Mohamed Tahar**, **LAHYANI Ferial**, ainsi que mon ami **Abderrahmane**. Merci pour votre soutien constant et votre présence à mes côtés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Liste des tableaux

Tableau 1 SYNTHESE DE REVUE DE LITIRATURE	15
Tableau 2 : Comparaison entre la gestion fiscale et l'évasion fiscale.....	19
Tableau 3 : Distinction entre les plus-values à court terme et à long terme et leurs régimes d'imposition.....	37
Tableau 4 : Présentation des profils des interviewés et justification de l'échantillonnage de l'étude.....	51
Tableau 5 : Analyse comparative des ratios financiers et fiscaux — exercices 2023 et 2024	69
Tableau 6 :Analyse de la variation des indicateurs fiscaux et financiers entre 2023 et 2024	70
Tableau 7 : Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens	78
Tableau 8 : Thèmes dominants et convergences par axe	79
Tableau 9: Champs lexicaux et interprétation discursive	81

Liste des figures

Figure 1: Schéma illustrant les étapes de la gestion fiscale	27
Figure 2 : le schéma de rôle du gestionnaire fiscale	45
Figure 3: nuage des mots.....	77
Figure 4 : Cartographie textuelle	80

Tableau des Abréviations

Abréviation	Signification complète
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TSE	Taxe de Solidarité sur les Entreprises
TCE	Taxe sur les Contrats d'Entreprises
TPP	Taxe sur les Produits Pétroliers
TAC	Ticket à Crédit
DGI	Direction Générale des Impôts
API	Agence de Promotion de l'Investissement
R&D	Recherche et Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
LF	Loi de Finances
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
ROA	Return on Assets (Rendement des Actifs)
ROE	Return on Equity (Rendement des Capitaux Propres)
DZD	Dinar Algérien
CA	Chiffre d'Affaires
LF 2026	Loi de Finances 2026
NAFTAL	Nationale des Hydrocarbures (Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers)
ENSM	École Nationale Supérieure de Management
NVivo	Logiciel d'Analyse Qualitative des Données (Qualitative Data Analysis Software)
G50	Formulaire de Déclaration Mensuelle des Impôts (bordereau de versement mensuel)
SPA	Société par Actions
Art. 119	Article 119 de la Loi de Finances — Obligation d'affectation de 1% de l'IBS à la R&D
Art. 93	Article 93 de la Loi de Finances — Règlement Fiscal Volontaire à taux libératoire de 8%
Art. 9	Article 9 de la Loi de Finances — Exonération d'IBS sur les bénéfices d'exportation
Art. 15	Article 15 de la Loi de Finances — Exonération de Taxe Foncière jusqu'à 10 ans

INTRODUCTION GENERALE

La fiscalité constitue un levier stratégique majeur dans l'orientation des politiques macroéconomiques. Elle n'est plus perçue comme une simple contrainte légale pour l'entreprise, mais comme un élément fondamental dans l'élaboration de ses stratégies financières et le renforcement de sa compétitivité. Face à la complexité des systèmes fiscaux modernes, il est devenu impératif d'adopter des pratiques de gestion fiscale efficaces, capables de concilier conformité législative et optimisation de la performance financière.

Cependant, en dépit de l'intérêt croissant accordé à la gestion fiscale dans les travaux académiques internationaux, le contexte algérien demeure relativement peu exploré, notamment en ce qui concerne les pratiques concrètes de gestion fiscale et leurs incidences sur les décisions financières des entreprises économiques. La majorité des recherches existantes se focalise essentiellement sur les économies développées, sans intégrer de manière approfondie les spécificités institutionnelles, juridiques et fiscales propres à l'environnement algérien **(HAMIDATOU, 2020)**.

Dans cette perspective, la société NAFTAL constitue un terrain d'analyse particulièrement pertinent, en tant qu'acteur majeur du secteur public économique algérien, où les enjeux fiscaux sont étroitement liés à des décisions financières et d'investissement d'envergure stratégique. En parallèle, la Direction Générale des Impôts, relevant du Ministère des Finances, "Représente l'organe institutionnel d'encadrement et d'application. Des dispositions fiscales régissant ces pratiques. Toutefois, les interactions entre la gestion fiscale et l'orientation des décisions financières dans ce contexte spécifique demeurent encore insuffisamment approfondies sur le plan scientifique et académique **(DOUIBI & keiri, 2024)**.

Partant de ce constat, la présente étude ambitionne d'analyser le rôle effectif de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de la société NAFTAL, tout en prenant en considération le cadre législatif et réglementaire défini par le Ministère des Finances. À cette fin, la recherche adopte une démarche qualitative fondée sur la conduite d'entretiens semi-directifs et sur une analyse documentaire approfondie.

Objectif de l'étude

Cette recherche a pour objectif principal de développer une approche analytique adaptée aux spécificités du contexte algérien, à travers une étude globale articulant simultanément la

dimension institutionnelle et législative, représentée par le Ministère des Finances, et la dimension opérationnelle et pratique, incarnée par la société NAFTAL. Cette approche intègre également les contraintes locales susceptibles d'influencer les pratiques de gestion fiscale, ainsi que les dynamiques organisationnelles internes propres à l'entreprise.

Dans cette optique, la problématique centrale de la recherche est formulée comme suit :

Quel est le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières des entreprises économiques publique ?

Cette problématique principale donne lieu aux interrogations secondaires suivantes :

- Comment les choix fiscaux autorisés par la législation sont-ils interprétés et appliqués au sein de NAFTAL, et dans quelle mesure influencent-ils les décisions financières ?
- Quels sont les mécanismes fiscaux les plus déterminants dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise : la planification fiscale, le bouclier fiscal ou les avantages fiscaux ?
- Dans quelle mesure les pratiques fiscales adoptées par NAFTAL sont-elles conformes aux orientations et aux réglementations fixées par le Ministère des Finances ?

Méthodologie

Afin de répondre à la problématique de recherche, cette étude s'appuie sur **une démarche qualitative** reposant sur la collecte de données issues des perceptions, des expériences et des pratiques des différents acteurs concernés au sein de NAFTAL et du Ministère des Finances. **À travers une étude globale articulant à la fois la dimension institutionnelle et législative, représentée par le Ministère des Finances, et la dimension opérationnelle et pratique, représentée par la société NAFTAL.** Les principaux outils méthodologiques mobilisés sont **les entretiens semi-directifs ainsi que l'analyse documentaire des états financiers,**

Des rapports annuels, des textes législatifs et des documents réglementaires.

Par ailleurs, les résultats issus de l'analyse quantitative des données financières sont mobilisés comme outil complémentaire dans le but de consolider, d'enrichir et de valider les résultats qualitatifs obtenus sur le terrain.

Structure de l'étude

Cette étude est structurée autour de trois chapitres principaux :

♦ Chapitre 1 : Cadre théorique

Ce chapitre présente les fondements théoriques de la recherche. La première section est consacrée à **une revue de littérature portant sur la relation entre la gestion fiscale et la décision financière**. La seconde section expose le cadre conceptuel de l'étude et définit les principales notions relatives à la gestion fiscale et aux décisions financières.

♦ Chapitre 2 : Cadre méthodologique et présentation des institutions

Ce chapitre expose la méthodologie adoptée ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données mobilisés dans le cadre de cette recherche. La seconde section est consacrée à la présentation de la société NAFTAL et de la Direction Générale des Impôts en tant que terrain d'étude.

♦ Chapitre 3 : RÉSULTATS : ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des entretiens réalisés et des documents collectés. Il met en évidence les perceptions des acteurs internes concernant le rôle de la gestion fiscale dans la prise de décision financière, puis confronte les résultats empiriques aux apports théoriques de la littérature afin de formuler un ensemble de recommandations.

Enfin, cette étude s'achève par une conclusion générale mettant en exergue les principaux résultats obtenus, tout en ouvrant des perspectives de recherche futures dans le domaine de la gestion fiscale appliquée au contexte algérien.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRAIRE ET CADRE CONCEPTUEL

SECTION 01 : REVUE DE LITTERATURE

Dans l'étude de (**Messaoudi & talbi, 2019**), la fiscalité est appréhendée non pas comme une contrainte exogène, mais comme un levier endogène au service de la performance globale. Ces chercheurs explorent la relation dialectique entre les politiques fiscales et les décisions financières stratégiques en s'appuyant sur une approche descriptive et analytique.

Le cadre théorique rigoureux qu'ils mobilisent permet de démontrer que la variable fiscale est un déterminant crucial dans la formulation de la trajectoire financière. L'apport majeur de ces auteurs réside dans la déconstruction de l'idée reçue selon laquelle la fiscalité ne serait qu'une simple charge décaissable.

Au contraire, ils prouvent qu'il s'agit d'une variable gérable influençant directement les arbitrages de financement. L'analyse met en lumière la préférence marquée des entreprises pour l'endettement, utilisé comme un instrument d'optimisation via le mécanisme du bouclier fiscal.

Par ailleurs, une distinction fine est opérée entre les taxes assises sur le chiffre d'affaires et l'impôt sur les bénéfices, les premières étant jugées plus pénalisantes pour la trésorerie immédiate. La conclusion de ce travail insiste sur la planification fiscale stratégique comme pilier de la maximisation de la valeur actionnariale et gage de pérennité.

Selon (**kouidmi benaouda, 2023**), la rationalisation des décisions financières au sein des entreprises économiques dépend étroitement de la sophistication des pratiques de gestion fiscale. Pour traiter cette problématique, les auteurs adoptent une méthodologie qualitative visant à explorer les mécanismes de gestion interne à travers trois dimensions fondamentales : l'institutionnalisation d'une fonction fiscale spécialisée, la compétence technique du gestionnaire et l'efficacité des dispositifs de prévention des risques.

Cette étude souligne que l'efficacité de la décision financière est corrélée à la capacité de l'organisation à anticiper les mutations législatives. Les résultats mettent en exergue un impact positif tangible sur les décisions d'investissement, où l'optimisation fiscale permet de dégager des marges de manœuvre supplémentaires.

Toutefois, les chercheurs apportent une nuance méthodologique importante en précisant que leurs conclusions restent tributaires du cadre spatial et thématique de l'échantillon, ce qui invite à la prudence quant à une généralisation universelle des résultats à des secteurs d'activité aux environnements organisationnels divergents.

De leur côté **(Kouidri & benaouda, 2023)** examinent le rôle vital de la fiscalité dans l'orientation des politiques financières à travers une étude de cas approfondie couvrant la période 2020-2021. En s'appuyant sur une analyse qualitative des données comptables et fiscales, ils scrutent l'exploitation des incitations offertes par le législateur.

L'originalité de leur démarche réside dans la mise en évidence d'une utilisation fragmentée des mécanismes fiscaux. Leurs observations concluent que l'entité étudiée n'a bénéficié de la gestion fiscale que de manière périphérique, se concentrant uniquement sur les avantages liés à la distribution des dividendes.

Cette recherche révèle une carence stratégique majeure : la non-activation des options liées à la politique de financement, ce qui témoigne d'une méconnaissance ou d'une sous-exploitation des leviers de rationalisation disponibles. Ce constat suggère que pour de nombreuses entreprises, la fiscalité demeure un domaine de conformité passive plutôt que d'action proactive, ouvrant ainsi des perspectives pour des recherches futures sur des échantillons plus vastes afin d'évaluer la maturité fiscale du tissu économique.

(Drid, 2024) analyse la gestion fiscale comme un levier de prévention contre la défaillance financière. En s'appuyant sur une étude quantitative (One-Sample Test) auprès de 200 entreprises, les résultats confirment une relation positive hautement significative (0,000), démontrant qu'une gestion rigoureuse des obligations fiscales réduit drastiquement les risques de solvabilité et protège la liquidité.

Toutefois, les limites de l'étude résident dans la focalisation sur l'aspect préventif interne, sans intégrer l'impact des changements législatifs externes imprévisibles sur l'efficacité de ces outils à long terme.

L'étude réalisée par **(Nouara & Nouara, 2025)** vient compléter cette vision en analysant la gestion fiscale proactive sous l'angle de la sécurité juridique et financière. Par une approche qualitative, ces chercheurs démontrent que l'exploitation légale des incitations fiscales permet de prémunir l'organisation contre les redressements et les sanctions souvent lourdes de conséquences pour la survie de la firme.

Leurs résultats soutiennent qu'une stratégie fiscale bien orchestrée optimise la performance globale en limitant les sorties de fonds inutiles. Bien que l'étude conserve une dimension théorique prépondérante, elle parvient à asseoir l'idée que la maîtrise du risque fiscal est désormais une composante intrinsèque de la stratégie managériale moderne.

Le gestionnaire fiscal est ainsi présenté comme un "gardien de la pérennité", dont le rôle est de naviguer entre l'optimisation de la rentabilité et la conformité aux exigences réglementaires.

Selon **(Boudjadja & Ouennadi, 2023)**, l'interaction entre le comportement fiscal et la maximisation de la valeur marchande mérite une attention particulière, notamment dans un contexte de mondialisation des marchés. En adoptant une méthodologie quantitative comparative portant sur 20 entreprises (10 locales et 10 étrangères) entre 2016 et 2020 via le langage de programmation R, les auteurs analysent l'impact du taux d'imposition effectif (ETR) et du levier financier.

Leurs conclusions révèlent une divergence frappante : alors que la gestion fiscale contribue positivement à la valorisation des entreprises étrangères, cet impact reste marginal pour les entreprises locales. Ils attribuent cet écart à des différences de maturité dans la planification fiscale et à la complexité des environnements juridiques respectifs.

L'étude souligne que des variables telles que la taille de l'entreprise et sa rentabilité intrinsèque jouent un rôle médiateur crucial, déterminant la capacité de la gestion fiscale à influencer positivement la perception des investisseurs et la valeur boursière.

Dans leur étude, **(Ben Souissi & Slimani 2017)** se penchent sur l'interaction entre les choix fiscaux et la rentabilité financière pure. Ils démontrent que si l'optimisation des avantages légaux influence l'équilibre financier théorique, la pratique réelle au sein des entreprises étudiées révèle une efficacité limitée.

Ce constat est imputé à une exploitation insuffisante des instruments fiscaux et, surtout, à l'absence d'une vision stratégique de long terme. La gestion fiscale y est souvent perçue comme une simple tâche administrative de conformité, dépourvue de lien avec les objectifs de croissance.

Les chercheurs recommandent vivement de renforcer les prérogatives du gestionnaire fiscal pour en faire un acteur clé du processus décisionnel. Ils plaident pour une intégration de la variable fiscale dès la phase de conception des projets d'investissement afin de maximiser les rendements après impôts et de rationaliser les flux de trésorerie.

Enfin, **(Benamara & Djellaba, 2025)** explorent les frontières de la planification fiscale à travers le cas emblématique de la multinationale Apple sur la période 2009-2018. Les résultats de cette analyse démontrent comment l'entreprise a réussi à réduire son taux d'imposition effectif à des niveaux dérisoires (moins de 2%) en exploitant les asymétries des législations internationales et les mécanismes de délocalisation des bénéfices.

Ces pratiques ont généré des flux de trésorerie massifs, dopant ainsi la valeur boursière et la capacité d'innovation de la firme. Toutefois, les auteurs portent un regard critique sur cette stratégie, en soulignant l'absence de considérations éthiques et la fragilité d'un modèle fondé sur l'érosion des bases taxables.

Ils concluent que si des manœuvres sont profitables à court terme pour l'entreprise, elles posent un défi majeur aux régulateurs étatiques et nécessitent une coordination internationale accrue pour contrer l'évasion fiscale agressive qui menace l'équité des systèmes économiques mondiaux.

Dans son analyse doctrinale intitulée « Tax Risk Management and Board Responsibility », **(Erle, 2008)** examine la mutation profonde de la fonction fiscale, qui a transcendé

son cadre technique traditionnel pour devenir un pilier central de la gouvernance d'entreprise. Cette recherche postule que la fiscalité ne peut plus être isolée dans des silos administratifs sous la seule supervision du directeur financier, mais doit impérativement être traitée comme un risque stratégique majeur nécessitant une vigilance directe du conseil d'administration.

L'auteur soutient que l'émergence de scandales financiers mondiaux a imposé une exigence de transparence accrue, transformant la gestion fiscale d'une simple obligation de conformité en un indicateur déterminant de responsabilité éthique et sociale. L'étude démontre que l'impact de la variable fiscale sur la performance financière globale est devenu si prépondérant qu'il influence désormais directement la valeur boursière et la perception de la marque par les investisseurs.

À travers l'examen de cas concrets, il est établi que la négligence ou l'opacité dans la gestion des risques fiscaux peut entraîner une érosion substantielle des fonds propres. Par conséquent, la responsabilité fiduciaire des organes de direction s'étend désormais à la garantie de l'exactitude des provisions fiscales et à la valorisation prudente des actifs d'impôts différés, ces derniers pouvant représenter une part critique de la capitalisation boursière.

En explorant les dimensions de la « philosophie fiscale », ce travail souligne que les organisations doivent désormais définir un code de conduite explicite qui oriente leur appétit pour le risque. Ce cadre ne doit pas viser uniquement la minimisation des coûts à court terme, mais doit intégrer la notion de « bonne citoyenneté fiscale » pour prévenir des dommages réputationnels irréparables.

L'analyse distingue plusieurs approches stratégiques, allant de la conformité de base (Baseline Compliance) à un rôle de leadership où l'entreprise anticipe pro activement les mutations législatives pour en faire un avantage compétitif durable. Sur le plan opérationnel, l'investigation insiste sur la nécessité de rompre l'isolement du département fiscal en le transformant en un partenaire stratégique actif au sein de la structure organisationnelle.

Cela implique l'établissement de lignes de reporting directes vers le conseil d'administration, assurant que les décisions de restructuration, de fusion ou d'acquisition sont prises en pleine connaissance de leurs implications fiscales à long terme. La mise en place d'un système de contrôle interne robuste, validé par des audits indépendants, est présentée comme la seule méthode viable pour aligner les pratiques quotidiennes de l'entreprise avec l'attitude de risque conservatrice prônée par ses dirigeants.

Enfin, la recherche anticipe une complexification croissante de l'environnement fiscal international, marquée par une coopération renforcée entre les administrations étatiques. Ce changement de paradigme oblige les instances dirigeantes à passer d'une gestion réactive des risques à un système de « gouvernance fiscale globale ».

Cette approche holistique doit couvrir non seulement la stratégie et les processus internes, mais aussi une communication externe transparente capable de restaurer la confiance des parties prenantes. En conclusion, il est affirmé qu'une gestion efficace et éthique des enjeux fiscaux constitue la meilleure stratégie de création de valeur à long terme, garantissant ainsi la compétitivité de l'entreprise tout en justifiant sa contribution au développement de la société.

Dans son étude intitulée « Stratégie de gestion fiscale des entreprises comme effort pour une bonne gouvernance d'entreprise », **(Suharto, 2023)** examine comment la planification fiscale est devenue un levier stratégique indispensable pour garantir la conformité et la transparence. L'auteur part du postulat que, face à la complexité croissante des législations et à la concurrence exacerbée, les organisations doivent impérativement adopter des approches innovantes qui transcendent les méthodes conventionnelles, particulièrement à l'ère du numérique.

Cette recherche met en lumière le fait qu'une gestion fiscale rigoureuse participe activement à la consolidation de la réputation de la firme, facilitant ainsi l'attraction de nouveaux capitaux et l'expansion de sa part de marché. Les conclusions de Suharto soulignent l'importance capitale de l'intégration des technologies avancées et de l'analyse des données pour anticiper les tendances fiscales et identifier les risques potentiels de manière proactive.

L'étude préconise également l'adoption d'objectifs SMART et d'indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer systématiquement l'efficacité des politiques fiscales mises en œuvre. L'analyse conclut qu'une gouvernance d'entreprise d'excellence est indissociable d'une administration fiscale intègre et agile, capable de s'adapter aux mutations législatives incessantes. L'investissement dans le capital humain et les outils technologiques spécialisés en fiscalité constitue le véritable moteur d'une croissance durable et d'une distinction concurrentielle dans le paysage économique mondial actuel.

Dans sa contribution académique intitulée « Stratégie de gestion fiscale pour l'efficacité opérationnelle de l'entreprise », **(Wibowo., 2024)** analyse comment la gestion fiscale stratégique est devenue un impératif pour garantir la continuité des activités et favoriser la croissance dans un environnement complexe. L'auteur adopte une méthodologie qualitative descriptive pour démontrer que la planification fiscale intelligente ne doit pas être perçue comme une simple conformité, mais comme un levier de rationalisation des coûts.

L'étude postule que les entreprises qui intègrent les déductions et les incitations fiscales dans leur structure financière atteignent un niveau supérieur d'efficacité opérationnelle par rapport à leurs concurrents. Les conclusions de Wibowo soulignent que l'adoption d'un système de gestion fiscale complet permet de réduire les charges d'exploitation de manière significative.

L'analyse met en lumière l'importance de la collaboration avec des experts fiscaux externes pour obtenir des conseils professionnels et anticiper les amendements législatifs avant leur mise en vigueur. Cette approche proactive permet d'adapter les plans fiscaux de manière préventive, évitant ainsi les sanctions financières et les ruptures de trésorerie. Finalement, cette recherche valide le fait qu'une administration fiscale intelligente, ancrée dans la vision globale de l'organisation, constitue le moteur principal de l'optimisation des ressources et de la pérennité économique.

L'étude de **(El QOUR et al)** consiste en une analyse qualitative de plusieurs travaux antérieurs, dont les résultats confirment que la planification fiscale contribue positivement à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, notamment

en termes de rentabilité et de liquidité, à condition qu'elle soit couplée à une gouvernance saine et à une responsabilité sociétale.

Quant aux limites de l'étude, elles résident dans son caractère de revue documentaire de la littérature existante sans passer par une vérification empirique sur le terrain. De plus, son champ d'investigation s'est limité à un échantillon restreint d'articles publiés dans des bases de données spécifiques, ce qui appelle à la nécessité de mener ultérieurement des études quantitatives et de terrain plus larges afin de généraliser ces résultats à divers environnements économiques.

Les résultats de l'étude de **(Thérèse Mai et al)** menée auprès d'un échantillon d'entreprises en Angleterre, révèlent que la gestion fiscale est souvent pratiquée de manière limitée à la simple « conformité fiscale » pour éviter les sanctions légales, sans exploiter pleinement les avantages et incitations offerts par le système fiscal pour maximiser la valeur financière.

Les conclusions soulignent une lacune dans la planification fiscale stratégique et une dépendance notable vis-à-vis des conseillers externes pour les décisions fiscales. Quant aux limites de l'étude, elles résident dans l'adoption d'une approche descriptive qui présente un « état des lieux » sans approfondir la mesure de l'impact financier quantitatif de ces pratiques sur la rentabilité, ainsi que dans le fait que le focus sur un échantillon spécifique pourrait limiter la généralisation de ces conclusions à l'ensemble des secteurs économiques plus complexes.

Les résultats de l'étude de **(Felicia et al)** menée auprès d'un échantillon d'entreprises manufacturières cotées à la bourse d'Indonésie, révèlent que le ratio de rentabilité et la taille de l'entreprise exercent une influence significative et positive sur l'efficacité de la gestion fiscale. En effet, l'analyse démontre que les grandes structures plus rentables disposent de ressources et de capacités supérieures leur permettant de mettre en œuvre une planification fiscale sophistiquée afin de réduire légalement la charge fiscale.

En revanche, les résultats indiquent que les ratios de liquidité et d'endettement ne constituent pas des facteurs déterminants dans l'orientation des décisions fiscales de ces

firmer durant la période étudiée. Quant aux limites de l'étude, elles résident dans sa restriction temporelle à la période 2019-2022, marquée par des conditions économiques exceptionnelles (pandémie de Covid-19), ainsi que dans son focus exclusif sur le secteur industriel, ce qui pourrait limiter la généralisation de ces conclusions à d'autres secteurs comme les services ou la technologie, soumis à des régimes fiscaux et incitatifs distincts.

Les résultats de l'étude de **(Abassi & Chaoubi, 2013)** menée auprès d'un échantillon d'entreprises économiques dans la wilaya de Biskra, révèlent que la gestion fiscale n'a pas été un outil efficace pour influencer directement les indicateurs financiers (tels que la rentabilité et la valeur ajoutée) de l'échantillon étudié.

Les conclusions expliquent ce constat par un manque de conscience fiscale chez les dirigeants, qui considèrent l'impôt uniquement comme une charge à payer, sans exploiter les outils financiers et comptables pour optimiser cette charge. Quant aux limites de l'étude, elles résident dans la taille réduite de l'échantillon et la difficulté d'accès aux données financières détaillées, en plus de la restriction géographique à une seule wilaya, ce qui rend la généralisation des résultats au niveau national tributaire d'études plus larges couvrant divers secteurs et environnements organisationnels.

L'étude de **(Benhalima & Touil, 2024)** constitue une recherche académique rigoureuse explorant les corrélations entre l'audit fiscal proactif et le renforcement de l'efficacité organisationnelle. Elle se focalise principalement sur l'utilisation de la révision fiscale comme mécanisme pour élever le niveau de « dextérité de la gestion fiscale » et son impact direct sur l'amélioration de la qualité de la décision financière.

Pour formuler sa thèse, l'étude s'est appuyée sur une approche descriptive et analytique pour déconstruire les concepts théoriques, suivie d'une approche déductive dans sa phase empirique, basée sur un sondage d'opinion auprès d'un panel d'experts et d'universitaires. Les résultats démontrent que la révision fiscale agit comme une soupape de sécurité garantissant « l'assainissement » des états financiers des erreurs et des risques fiscaux latents, offrant ainsi à la direction financière une vision transparente et précise des flux de trésorerie réels.

Par conséquent, cela conduit à des décisions financières de haute qualité, qu'il s'agisse du choix de la structure de financement optimale ou de l'évaluation des projets d'investissement en fonction de leur rentabilité nette après impôt. Enfin, l'étude conclut que le passage d'une gestion fiscale traditionnelle à une « gestion fiscale dextre » permet à l'entreprise de transformer la charge fiscale d'un simple coût obligatoire en une variable stratégique contrôlable. Cela réduit l'incertitude financière et préserve les ressources de l'entité contre l'épuisement lié aux amendes ou aux contentieux, renforçant in fine sa stabilité financière et sa capacité à maximiser sa valeur marchande dans un environnement économique caractérisé par la complexité législative.

Le tableau ci-après présente une synthèse évaluative des études mobilisées dans cette recherche. Chaque travail est analysé selon ses apports théoriques ou empiriques, ses limites méthodologiques et sa contribution spécifique à l'analyse de la gestion fiscale de NAFTAL.

Tableau 1 : SYNTHESE DE REVUE DE LITIRATURE

Auteur(s) & Année	Méthode	Apports principaux	Limites identifiées
Messaoudi & Talbi (2019)	Descriptive-analytique	La fiscalité est un levier endogène ; préférence pour l'endettement via le bouclier fiscal ; distinction taxes CA / IBS.	Absence de vérification empirique terrain ; généralisation limitée.
Kouidmi & Benaouda (2023) — étude 1	Qualitative	La sophistication fiscale améliore les décisions d'investissement ; importance de la fonction fiscale spécialisée.	Conclusions tributaires de l'échantillon ; généralisation prudente.
Kouidri & Benaouda (2023) — étude 2	Qualitative 2020-2021	Utilisation fragmentée des mécanismes fiscaux ; exploitation limitée aux dividendes.	Cas unique ; champ thématique restreint.
Drid (2024)	Quantitative (n=200)	Relation positive significative (p=0,000) entre gestion fiscale rigoureuse et réduction du risque de solvabilité.	Focalisation sur l'aspect préventif interne ; impact législatif externe non intégré.
Nouara & Nouara (2025)	Qualitative	La gestion fiscale proactive protège contre les redressements et optimise la performance globale.	Dimension théorique prépondérante ; vérification empirique limitée.
Boudjadja & Ouennadi (2023)	Quantitative comparative (R)	Impact de la gestion fiscale positif sur la valeur des entreprises étrangères ; marginal pour les entreprises locales.	Ecart de maturité fiscale ; contextes juridiques divergents.
Ben Souissi & Slimani (2017)	Analytique	Efficacité limitée de l'optimisation fiscale ; gestion fiscale perçue comme tâche administrative.	Absence de vision stratégique de long terme dans l'échantillon.
Benamara & Djellaba (2025)	Cas pratique	Planification fiscale agressive (ETR < 2 %) via asymétries législatives internationales.	Absence de considérations éthiques ; fragilité du modèle.
Erle (2008)	Doctrinale / gouvernance	La fiscalité comme risque stratégique relevant du CA ;	Contexte multinational ; applicabilité limitée aux

		importance de la « philosophie fiscale ».	entreprises publiques nationales.
Suharto (2023)	Qualitative descriptive	Gestion fiscale comme levier de réputation et d'attraction de capitaux ; rôle des KPIs fiscaux.	Contexte spécifique aux marchés émergents asiatiques.
Wibowo (2024)	Qualitative descriptive	Planification fiscale intelligente comme levier d'efficacité opérationnelle ; rôle des experts externes.	Généralisabilité limitée ; focus sur entreprises privées.
El Qour et al. (n.d.)	Revue documentaire	La planification fiscale améliore la rentabilité et la liquidité si couplée à une bonne gouvernance.	Pas de vérification empirique ; échantillon restreint d'articles.
Thérèse Mai et al. (n.d.)	Descriptive	La gestion fiscale limitée à la conformité ; dépendance aux conseillers externes.	Pas de mesure quantitative de l'impact ; focus sectoriel limité.
Felicia et al. (n.d.)	Quantitative 2019-2022	La rentabilité et la taille influencent positivement l'efficacité de la gestion fiscale.	Période Covid-19 ; secteur industriel unique.
Abassi & Chaoubi (2013)	Empirique locale	La gestion fiscale n'a pas influencé les indicateurs financiers ; manque de conscience fiscale.	Taille réduite de l'échantillon ; restriction géographique.
Benhalima & Touil (2024)	Descriptive + déductive	L'audit fiscal proactif améliore la qualité de la décision financière et transforme la charge fiscale en variable stratégique.	Dimension théorique forte ; panel d'experts et universitaires seulement.

Source : Tableau élaboré par l'auteur à partir de la revue de littérature.

Commentaire académique de synthèse :

L'analyse croisée des travaux de recherche présentés permet de conclure que la gestion fiscale a transcendé sa fonction traditionnelle de conformité administrative pour devenir une variable endogène stratégique, capable d'orienter durablement les décisions financières et de conditionner la performance globale de l'entreprise.

D'une part, la littérature souligne que la fiscalité agit comme un catalyseur de rationalisation des choix financiers, qu'il s'agisse de la structure du capital à travers l'optimisation du bouclier fiscal (**Messaoudi & Talbi, 2019**) ou des décisions d'investissement. La fiscalité n'est plus perçue comme une charge passive, mais comme un instrument de pilotage permettant d'orienter les flux vers l'autofinancement et de maximiser la valeur ajoutée en exploitant judicieusement les options législatives et comptables(**Benamara & Djellaba, 2025**) .

D'autre part, l'impact du pilotage fiscal sur la qualité de la décision financière s'analyse sous un double prisme : un aspect quantitatif, par l'amélioration des indicateurs de

rentabilité et de liquidité en limitant les sorties de fonds injustifiées ; et un aspect qualitatif, par l'établissement de la sécurité juridique et de la certitude fiscale. Comme l'ont démontré les études de **(Nouara & Nouara, 2025)** et de **(Benhalima & Touil, 2024)**, la maîtrise du risque fiscal constitue une forme de gestion prudentielle qui protège le processus décisionnel contre l'instabilité financière liée aux sanctions ou aux contentieux, préservant ainsi la réputation et la stabilité de l'organisation.

Toutefois, une divergence notable émerge entre la théorie et la pratique. Si le cadre théorique érige la fiscalité en levier stratégique, les études de terrain **(Kouidmi & Benaouda, 2023)** révèlent souvent une approche réactive plutôt que prospective. Cela souligne l'importance d'institutionnaliser l'ingénierie fiscale au sein des mécanismes de gouvernance, afin de garantir que la décision financière ne vise pas seulement l'allègement de la pression fiscale, mais cherche à transformer la contrainte légale en une opportunité de création de valeur et en un avantage compétitif durable.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

1.L'essence de la gestion fiscale

La fiscalité n'est plus perçue comme une simple obligation légale ou une charge passive pour l'entreprise, mais comme un véritable outil de pilotage stratégique. Pour comprendre son rôle, il est nécessaire de définir ce concept et d'en saisir les enjeux fondamentaux à travers les points suivants :

1.1. Définition de la Gestion Fiscale

La gestion fiscale est l'une des fonctions les plus cruciales au sein de toute organisation. Chaque décision prise par l'entreprise doit impérativement intégrer la variable fiscale. En effet, la gestion fiscale permet de découvrir et d'identifier les options offertes par le législateur, afin de réduire les charges fiscales et, par conséquent, d'accroître les ressources financières et d'optimiser la trésorerie de l'institution.

Plusieurs définitions de la gestion fiscale ont été proposées par des spécialistes en fiscalité, notamment : **J.C. Parot** définit la gestion fiscale comme : « l'ensemble des mesures et des décisions prises par l'entreprise afin de maîtriser et de contrôler la charge fiscale et de la réduire avec la plus grande efficacité possible, sans s'exposer à des risques, tout en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de ses capacités financières et techniques »**(Parot, 1999)**, Ce concept

s'étend pour inclure la "sécurité fiscale", signifiant que l'objectif n'est pas seulement de réduire l'impôt, mais de le faire intelligemment pour éviter les sanctions ou les contentieux.

Il est également défini que : « la gestion fiscale repose sur la liberté accordée par le législateur fiscal à l'entreprise pour déterminer les choix qu'elle juge appropriés, afin de bénéficier des avantages et des incitations mis en place par l'État et les autorités locales » **(Belouadeh, 2022)**. Cela souligne l'importance de la "veille fiscale" pour saisir les opportunités offertes par les lois de finances successives.

De son côté, **Hoffman** la définit comme : « la capacité du contribuable à organiser ses activités financières de manière à atteindre le niveau minimum de dépenses fiscales » **(Abdu & Nor, 2010)** Cette organisation exige une connaissance approfondie des règles comptables et fiscales. Enfin, **Wolfson et Scholes** définissent la gestion fiscale comme : « l'effort de toutes les parties liées à l'entreprise pour atteindre une performance maximale en réduisant les coûts fiscaux et les coûts liés aux transactions, et d'un point de vue général, tous les impôts et coûts non fiscaux doivent être pris en compte » **(Dammak, 2006)**. Cette vision holistique montre que la gestion fiscale est indissociable de la gestion financière globale.

En conclusion de ces définitions, on peut dire que la gestion fiscale est une pratique légale permettant de traiter et d'organiser les affaires financières de l'entreprise d'une manière qui respecte l'ensemble des lois et législations fiscales, afin de tirer profit au maximum des options offertes par le législateur, réduisant ainsi les charges et garantissant la pérennité de l'institution.

1.2. Relation entre la gestion fiscale et les concepts similaires

Pour clarifier le concept, il est nécessaire de le distinguer des notions voisines :

1- Gestion fiscale et Planification fiscale : La planification fiscale consiste, pour le contribuable, à tenter de réduire l'impôt en profitant des dispositions légales, des règlements d'application et des directives de l'administration fiscale. C'est une analyse logique visant à établir un plan financier pour réaliser des gains financiers **(Mehdi & Nidal, 2018)**. La planification est la phase proactive (avant l'événement imposable). Selon **Scholes et Wolfson**, le terme gestion fiscale est souvent confondu avec celui de planification fiscale **(Benouda, 2022)**, bien que la gestion soit un concept plus large incluant l'exécution et le contrôle.

2- Gestion fiscale et Audit fiscal : L'audit fiscal est défini comme : « un examen de la situation fiscale de l'entreprise afin de vérifier le respect des lois fiscales d'une part, et de renforcer la sécurité fiscale d'autre part, en contrôlant les possibilités offertes par la législation sans porter atteinte aux intérêts du Trésor public » **(Bay & Gholamallah, 2022)**. Alors que la gestion cherche à "réduire", l'audit cherche à "vérifier" que cette réduction est conforme pour éviter les redressements.

3- Gestion fiscale et Conseil fiscal : La loi de finances de 1996 définit le conseil fiscal comme suit : « toute personne qui fournit des avis ou des consultations à titre personnel ou général, ou effectue tous les travaux liés à la fiscalité pour le compte de son client, et peut être appelée notamment à établir les déclarations fiscales » (**Journal Officiel, 1971**). Le conseil est un service externe ponctuel, tandis que la gestion est une fonction interne continue.

4- Gestion fiscale et Évasion fiscale : Une confusion existe entre l'évasion fiscale et la fraude fiscale. **Barilrari André** estime que : « l'évasion fiscale est une mesure visant à éviter de payer l'impôt totalement ou partiellement sans violer la loi » (**Ouast, 2017**). Cela se réalise en exploitant les lacunes juridiques (Tax Loopholes).

Cependant, certains juristes considèrent que la fraude fiscale est une forme d'évasion par violation directe de la loi (moyens illicites comme la dissimulation de recettes), alors que l'évasion fiscale (au sens légal) est un évitement par des voies licites (**Bouguaba & Derid, 2022**). Le chercheur conclut que la fraude est une évasion de mauvaise foi, tandis que la gestion fiscale est une pratique intègre située dans la zone de légalité absolue.

1.3. Caractéristiques de la gestion fiscale

La gestion fiscale se distingue par deux caractéristiques fondamentales :

. L'utilisation de moyens légalement licites : L'une des caractéristiques essentielles de la gestion fiscale est qu'elle repose sur des méthodes et des procédés conformes aux lois et législations fiscales en vigueur. Le contribuable exploite ainsi la marge de manœuvre que lui offre le législateur fiscal, en bénéficiant des incitations fiscales qui s'alignent avec la stratégie de l'entreprise (**ABBASSI, 2012**).

Tableau 2 : Comparaison entre la gestion fiscale et l'évasion fiscale.

La Gestion Fiscale	L'Évasion Fiscale
- Elle vise à réduire la charge fiscale en profitant des incitations fiscales accordées par le législateur, sans enfreindre les lois et les législations.	- Elle vise à réduire la charge fiscale en enfreignant les lois fiscales, soit par l'exploitation des lacunes juridiques, soit par le non-respect de la loi.

Source : Préparé par (Drid, 2024)

. **La décision volontaire du contribuable** : La gestion fiscale est basée sur l'analyse des textes législatifs afin d'identifier les options fiscales offertes par le législateur. Une fois ces options déterminées, vient l'étape de la prise de décision par le contribuable, qui jouit d'une totale liberté dans ses choix. Ces décisions sont prises en fonction de la stratégie de son institution ; par conséquent, le processus décisionnel s'opère entre deux ou plusieurs alternatives. L'absence d'options fiscales rendrait la gestion fiscale inexistante (AYAD, 2003).

1.4. Les objectifs de la gestion fiscale

La gestion fiscale vise à atteindre les objectifs fondamentaux suivants :

. **La maîtrise de la charge fiscale** : La charge fiscale est considérée comme l'une des charges supportées par l'entreprise et intégrée dans le coût de revient de tout produit. Elle contribue à l'augmentation des coûts de production, que ce soit de manière directe ou indirecte. Par conséquent, il est devenu nécessaire pour l'entreprise de maîtriser sa charge fiscale. Cette maîtrise se manifeste sous trois formes : (DOUIBI & keiri, 2024).

La recherche de la réduction de l'impôt ;

L'exploitation des économies d'impôts qui renforcent la trésorerie via le report du paiement de l'impôt ;

L'augmentation de la charge fiscale en s'abstenant de bénéficier d'une incitation fiscale immédiate, afin d'atteindre certains objectifs de gestion.

. **La réalisation de la sécurité fiscale** : La sécurité fiscale est liée au degré de respect par l'entreprise des lois et législations fiscales. La gestion fiscale repose sur le principe de prudence à travers les décisions prises, car elle veille à ce que ces décisions soient conformes aux lois fiscales. Ainsi, lorsque la situation fiscale de l'entreprise est saine, cela se reflète sur l'exactitude des déclarations soumises à l'administration fiscale, ainsi que sur la qualité et la fiabilité des états financiers (DOUIBI & keiri, 2024).

. **Garantir l'efficacité fiscale** : Ce qui caractérise la législation fiscale, c'est qu'elle donne à l'entreprise une marge de manœuvre permettant de déterminer les options fiscales

appropriées en accord avec sa stratégie. L'efficacité fiscale peut se manifester à travers deux modes :

- L'efficacité fiscale directe : Elle s'opère par l'exploitation des diverses incitations fiscales accordées par la loi pour réaliser des économies d'impôts.
- L'efficacité fiscale indirecte : Elle émerge des législations qui offrent une multiplicité d'options juridiques, permettant ainsi d'atteindre l'objectif fiscal escompté. Tout cela converge vers un seul but : servir la stratégie générale de

L'entreprise. La fiscalité intervient dans la détermination des choix fiscaux conformes à cette stratégie, ce qui démontre la relation étroite entre la variable fiscale et la stratégie globale de l'organisation(**Benouda, 2022**).

. Servir la stratégie de l'entreprise : La variable fiscale est un élément crucial dans la vie de l'entreprise économique. Lors de toute prise de décision, il est impératif de la lier à la variable fiscale. Sur la base des informations fiscales disponibles, l'entreprise peut prendre la décision idoine selon sa stratégie. Le rôle de la fiscalité au service de la stratégie se manifeste comme suit.

- Le rôle de la fiscalité dans la détermination de la forme juridique appropriée garantissant une imposition minimale ;
- Le rôle de la fiscalité dans le choix de l'emplacement géographique de l'activité, au niveau national ou international, en raison de la divergence des incitations fiscales accordées ;
- Le rôle de la fiscalité dans la définition des options de croissance, telles que les modes de financement. La maîtrise des législations fiscales permet au gestionnaire d'avoir une vision claire des différentes sources de financement bénéfiques et conformes aux stratégies de l'entreprise (**Benouda, 2022**).

1.5. Facteurs d'émergence de la gestion fiscale dans l'entreprise

Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence de la gestion fiscale, notamment :

. **La mondialisation** : Le développement économique mondial a été accompagné par la mondialisation, qui a fortement impacté les rapports fiscaux en les faisant passer du cadre local à l'international. Il est ainsi devenu difficile de cerner les risques fiscaux entourant l'entreprise en raison de la diversité des législations entre les pays, rendant la gestion fiscale indispensable (**Dammak, 2006**).

. **L'environnement des affaires moderne** : L'évolution économique mondiale a entraîné une croissance de la taille des entreprises et l'émergence des sociétés par actions modernes, boostant ainsi les marchés financiers. Ces évolutions ont impacté les modes de divulgation (reportant), menant à l'apparition de rapports périodiques et influençant la divulgation fiscale, devenue une variable sensible pour toutes les parties prenantes (**Bay & Gholamallah, 2022**).

. **La taille de l'entreprise** : L'expansion de la taille des entreprises et la diversification de leurs activités les ont rendues plus exposées aux risques fiscaux. Cela a nécessité l'intégration de la fonction de gestion fiscale au sein de leur structure organisationnelle, car plus la taille et l'activité augmentent, plus les risques liés aux transactions fiscales s'intensifient.

1.6. Principes, fondements et limites de la gestion fiscale

La mise en œuvre d'une gestion fiscale efficace ne se fait pas de manière aléatoire. Elle s'appuie sur un socle de règles directrices qui garantissent sa validité, tout en se heurtant à des barrières juridiques et économiques qu'il convient de maîtriser. Cette sous-section examine les piliers qui soutiennent la décision fiscale ainsi que les frontières à ne pas franchir.

1.6.1. Les principes de la gestion fiscale :

La gestion fiscale repose sur des principes fondamentaux pour remplir sa mission, que l'on peut résumer en deux points(**Parot, 1999**) :

- **Le principe de liberté de gestion** : Ce principe stipule que l'entreprise dispose de toute la liberté pour déterminer les options fiscales qui lui conviennent parmi celles offertes par la loi, tant qu'elle respecte le cadre législatif. La décision de gestion repose sur l'arbitrage entre les options légales. Une fois le choix effectué, l'administration fiscale

n'a pas le droit d'intervenir et doit respecter l'avis du contribuable, dès lors qu'il n'y a pas d'évasion fiscale. Une décision saine dépend des compétences du gestionnaire fiscal.

- **Le principe de non-immixtion dans la gestion** : L'administration fiscale n'a pas le droit de s'immiscer dans le mode de gestion de l'entreprise ni de critiquer ses choix, tant que celle-ci remplit ses obligations légales. Même si ces choix paraissent inefficaces à l'administration (ex : recourir à l'endettement pour investir), l'entreprise a le droit de déduire les intérêts de son bénéfice imposable.

1.6.2. Les fondements de la gestion fiscale

La gestion fiscale s'appuie sur les bases suivantes :

- Choisir la méthode la moins coûteuse en exploitant les lacunes des législations fiscales ; l'évitement fiscal (licite) fait ici partie des devoirs du gestionnaire ;
- L'utilisation optimale de la fiscalité pour réaliser des économies. Le gestionnaire a le droit d'utiliser son expertise pour choisir l'option garantissant l'imposition la plus faible sans enfreindre la loi (**Mehdi & Nidal, 2018**);
- L'efficacité de la politique d'incitation fiscale pour rationaliser les décisions, basée sur l'importance financière de l'impôt et les marges de manœuvre offertes par la loi.

1.7.L Étapes de la gestion fiscale

Pour que la gestion fiscale réalise les objectifs escomptés d'elle, elle doit passer par des étapes :

- **Diagnostic du problème et détermination de l'objectif** : Cette étape est considérée comme la première dans le processus de prise de décision, car si le problème posé n'est pas de nature fiscale, il ne fait pas partie des préoccupations de la gestion fiscale, puisque la gestion fiscale se concentre sur l'étude des aspects fiscaux des alternatives disponibles. Le problème posé au gestionnaire fiscal est n, par exemple c'est la méthode de financement d'un investissement déterminé, car les options de financement devant lui sont nombreuses : comme l'emprunt, l'autofinancement, l'augmentation du capital, le crédit-bail... etc., et par conséquent le gestionnaire fiscal doit prendre en compte l'effet fiscal sur les méthodes de financement disponibles, et choisit la méthode de financement qui fait que l'institution réalise des économies

d'impôt bonnes, ce qui se reflète positivement sur la situation financière de l'institution.(OUHELI & MAHADI, 2009)

- **Collecte des informations** : Cette étape est très importante, elle a un effet n car elle permet de collecter toutes les informations possibles, qui pourraient avoir un effet n fiscal direct ou indirect sur le sujet de la prise de décision, car durant cette étape sont découvertes les options fiscales offertes par le législateur fiscal. Le gestionnaire fiscal procède dans cette étape à la collecte de toutes les informations qu'il est possible d'obtenir et qui sont de nature fiscale, car il est possible d'obtenir ces informations soit à partir des lois et législations ou des textes réglementaires, et après cela il procède à leur analyse et leur interprétation et tente de bénéficier de leurs avantages(OUHELI & MAHADI, 2009)

- **Détermination des options possibles** : Après avoir effectué la collecte des informations possibles dans l'étape précédente, le gestionnaire fiscal procède à la détermination des options fiscales possibles à travers son exécution d'une opération de recherche précise et complexe en même temps afin de déterminer l'alternative appropriée, et ces alternatives peuvent résulter de

Les options contenues dans les régimes détaillés et incitatifs ;

Les options fiscales directes ;

Les options juridiques disponibles et qui ont des effets fiscaux différents.

Puisque la gestion fiscale repose sur le principe de la liberté dans la gestion, lequel donne à l'institution une marge de mouvement afin de déterminer les options fiscales qu'elle voit correspondre à ses objectifs et ses stratégies(Benouda, 2022), et le gestionnaire fiscal doit exploiter n les différentes options fiscales qu'autorise la loi n à travers ce qui suit :

L'amortissement : l'arbitrage entre m la méthode d'amortissement utilisée affecte de manière grande la décision y l'investissement n, et c'est ce qui fait que la loi n fiscale l'utilise comme incitation afin de réaliser de nombreux effets positifs à travers lui, nous le trouvons donc l'utiliser comme outil pour encourager l'investissement et l'orienter vers les activités d'investissement désirées, lesquelles réalisent davantage d'efficacité dans l'opération de développement économique.

L'arbitrage entre les options de financement : la connaissance du gestionnaire fiscal des textes fiscaux et leur utilisation dans l'opération de prise de décision, lui permet de prendre une image claire sur les sources de financement différentes et les économies d'impôt qui peuvent être réalisées, et sur leur base s'effectue l'arbitrage entre les sources de financement disponibles.

Le report de déficit : lors de la réalisation par l'institution d'un cas de déficit dans une année financière déterminée, alors ce déficit est considéré comme une charge reportée aux années financières prochaines, car il diminue le profit réalisé dans les années prochaines et dans lesquelles a été reporté ce déficit, mais si le profit n'est pas suffisant pour diminuer tout le déficit, alors ce déficit excédentaire se transmet par ordre aux années prochaines jusqu'à l'année financière quatrième suivant l'année du déficit y fiscal l'Algérie n et ceci dans la loi n (**Article 147 Impôts directs et taxes assimilée , p 52**), mais il y a des régimes fiscaux à travers le monde qui n'ont pas déterminé la durée maximale dans laquelle doit être consommé ce déficit.

L'arbitrage entre le réinvestissement ou non des bénéfices : quand l'institution décide le réinvestissement des bénéfices nets, elle bénéficie d'une réduction sur l'impôt pour le montant réinvesti, et ceci pour encourager les institutions à investir leurs bénéfices

L'arbitrage entre le réinvestissement de la plus-value ou non : fiscal n stipule la loi n'y l'Algérie sur l'exonération de la plus-value résultant de la cession des immobilisations de l'impôt lors de son réinvestissement dans un délai de trois ans de sa réalisation, mais dans le cas de non-investissement alors la plus-value à court terme 70 % d'elle est soumise à l'impôt et 30 % exonérée de l'impôt, mais si elle est à long terme 35 % d'elle est soumise à l'impôt et 65 % exonérée de l'impôt(**Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées (CIDTA)Direction Générale des Impôts (DGI), Ministère des Finances article 172,173,2025**).

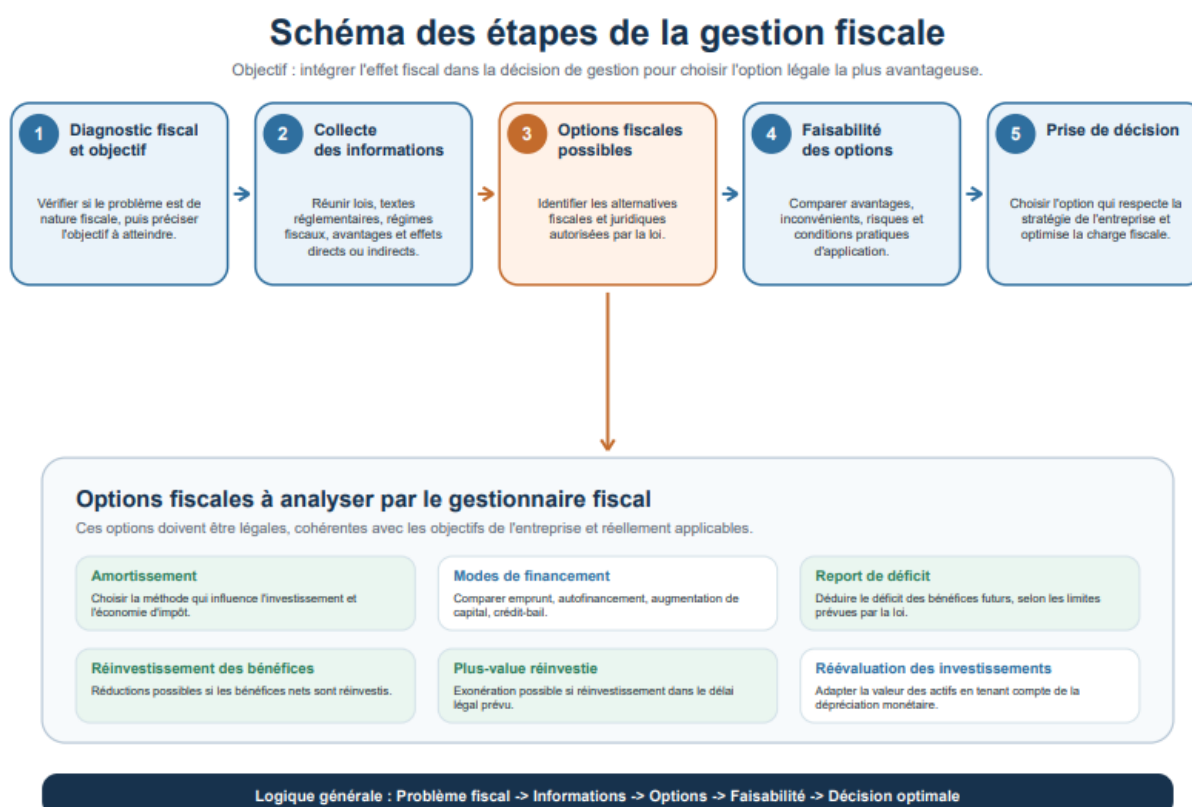
La réévaluation des investissements : la réévaluation laquelle est une opération reposant sur l'introduction de modifications sur les différents actifs de l'institution, comme doit être prise en considération la détérioration continue de la monnaie nationale(**BENAOUDA & NADI, 2021**).

- Étude de la faisabilité des options pour l'application : Dans cette étape sont déterminés les avantages et les inconvénients de chaque option fiscale disponible, car cette étape se base sur la prévision, car elle nécessite la connaissance du passé et du présent et ses circonstances, puis la prévision pour le futur et la prédiction des résultats attendus de se produire pour chaque option fiscale disponible, comme cette étape repose de manière grande sur la compétence et

l'expérience et l'habileté du gestionnaire fiscal. n Dans certains moments les options fiscales sont non applicables, résultat des défis financiers, commerciaux, techniques, humains ou résultat des risques différents, par exemple il peut être disponible pour l'institution une opportunité d'investissement dans des zones que l'on veut promouvoir avec des incitations fiscales attrayantes, mais cette zone que l'on veut investir en elle souffre de manière grande du manque d'infrastructures de base, la main d'œuvre, la situation sécuritaire détériorée, et tous ces obstacles font que l'institution abandonne cette opportunité car elle va lui coûter des charges grandes(Benamara & Djellaba, 2025).

- **Prise de décision** : Après avoir pris la variable fiscale en considération, et son intégration au sein de la fabrication de la décision, car il est possible d'évaluer les alternatives d'investissement avant et après la prise par les impôts, ainsi que la détermination de l'influence du facteur fiscal sur la décision optimale, où s'effectue la prise de décision basée sur les objectifs y l'investissement et la stratégie de l'institution. (Deborah & SCHANZ, 2010), Comme il est possible de considérer l'opération de prise de décision non pas de la spécialité de la gestion fiscale mais elle est la fin de ses étapes, car elle vise principalement à l'affirmation sur l'importance de la fiscalité dans l'opération de gestion.

Figure 1: Schéma illustrant les étapes de la gestion fiscale



Source : L'intelligence artificielle, selon ce qui a été mentionné concernant les étapes de la gestion fiscale

1.8. Les obstacles de la gestion fiscale :

Il existe certains obstacles et défis d'application qui empêchent une gestion fiscale efficace. Les plus importants de ces obstacles sont les suivants (AYAD, 2003) :

-Le flux massif d'informations fiscales : Il est certain que l'information est très importante dans le processus de prise de décision, mais ces informations sont nombreuses et multiples, ce qui complique le processus décisionnel. Un autre problème surgit, celui de la gestion de l'information, car les sources d'information fiscale sont diverses et variées, et leur contenu change constamment au fil du temps en raison des mutations continues de la vie économique et commerciale. Cette caractéristique de changement et de multiplicité qui accompagne l'information fiscale rend nécessaire la conception d'un nouveau système d'information fiscale autonome, faisant partie intégrante du système d'information global de l'entreprise.

- **Le problème de la quantification** : Les options fiscales offertes par la législation fiscale ne sont pas toutes quantifiables. Par conséquent, le gestionnaire se retrouve dans des situations abstraites difficiles à exprimer en termes monétaires. Ce problème peut être résolu en s'appuyant sur des modèles et des méthodes statistiques, qui disposent de mécanismes spécifiques pour traiter les variables qualitatives. Négliger ces dernières pourrait conduire à omettre des aspects importants susceptibles de modifier l'orientation de la décision.

- **La particularité de chaque décision** : Chaque décision prise a ses propres spécificités, car il n'est pas possible d'appliquer toutes les étapes du processus de gestion fiscale à toutes les décisions fiscales. Cependant, certaines étapes restent fondamentales pour toute décision de gestion

2. Les décisions financières au sein de l'entreprise économique sous l'influence des déterminants fiscaux

Les décisions financières constituent le **moteur stratégique** de la trajectoire de l'entreprise économique. Elles définissent le cadre opérationnel de la circulation, de l'utilisation et de la croissance des capitaux. Ces décisions ne se limitent pas à de simples traitements comptables de routine, mais constituent un processus d'alignement stratégique avec le système fiscal complexe régissant l'environnement macroéconomique

2.1. Définition

La décision est le fait de trancher ou le jugement dans une question de dispute le choix de différentes alternatives, quant à la situation de décision elle est la série des réponses individuelles ou collectives qui sont prises en choisissant l'alternative la plus appropriée face à une situation donnée (**Bekai & Bakria, 2024**).

L'opération de prise de décision est le choix basé sur la base de certains critères comme l'acquisition d'une plus grande part du marché, la réduction des coûts, l'économie du temps, l'augmentation du volume de production et des ventes, et ces critères sont nombreux car toutes les décisions sont prises en cela et dans l'esprit de celui qui effectue l'opération certains critères et le choix de la première alternative est influencé dans une large mesure par les critères utilisés (**Cozian, 2015**).

- La décision est le choix de l'alternative la plus appropriée pour résoudre un problème déterminé (**Bekai & Bakria, 2024**).

-C'est le choix d'une alternative parmi plusieurs alternatives disponibles pour réaliser un objectif ou résoudre un problème et saisir une opportunité(**Erle, 2008**).

-C'est la fin d'une opération spéciale pour l'évaluation de l'importance relative d'un groupe d'alternatives disponibles et le choix de la meilleure d'entre elles. À travers ces définitions, nous pouvons extraire la définition suivante : La prise de décision est une mission essentielle dans la gestion, elle repose sur la base du choix de l'alternative appropriée pour résoudre le problème selon les critères de l'expansion et de la réduction des coûts, du temps et de l'augmentation du volume de production(**Cozian, 2015**).

En conclusion La prise de décision est un processus administratif et cognitif fondamental, consistant à arbitrer de manière consciente entre plusieurs alternatives disponibles. Ce choix s'appuie sur une évaluation rigoureuse de critères précis (tels que le temps, le coût, la qualité et la part de marché), dans le but de sélectionner l'option la plus efficace et la plus appropriée pour résoudre un problème donné, saisir une opportunité ou atteindre les objectifs stratégiques et d'expansion de l'entreprise.

2.1.1. Objectifs de la prise de décisions dans l'institution économique

La décision est considérée à travers ce qui a été présenté dans ses définitions comme un groupe d'étapes qui décrivent la situation pour résoudre le problème qui demande l'exécution d'une procédure à travers l'opération d'arbitrage entre plusieurs alternatives disponibles, et le choix de l'alternative optimale pour son exécution, de manière à garantir la réalisation des objectifs espérés d'elle, car la base ici de la prise de décisions au niveau des institutions économiques est ce vers quoi elle vise comme objectifs en cas de son exécution, donc nous essaierons dans cette recherche en partant de cet axe de mettre en évidence l'ampleur des objectifs espérés de la prise de décisions, en partant des éléments suivants (**Ben Souissi & Slimani**):

La prise de décisions accumulées conduit à l'amélioration de la qualité de l'information à travers le choix des alternatives optimales utilisées, et de là la possibilité d'augmenter l'efficacité de la performance administrative et financière de l'institution économique ;

L'opération de prise de décisions conduit à la possibilité de corriger les déviations par l'évaluation des alternatives et les procédures de rétroaction par la direction de l'institution, ce qui garantit l'efficacité de l'accomplissement des activités et des fonctions ;

La prise de décisions fournit à l'institution économique la capacité d'analyser, de corriger et d'évaluer les positions et les situations par lesquelles elle passe, en partant de la résolution des problèmes administratifs et opérationnels.

De même, les analyses de la prise de décision contribuent à faire acquérir aux directeurs de l'institution l'expérience et l'apprentissage en augmentant les capacités de contrôle dans les fonctions, ce qui confère une augmentation du niveau de performance administrative et financière et le travail sur l'amélioration continue des activités de l'institution ; et de là les complexités de la prise de décisions et leur accumulation donnent un caractère d'accumulation d'expérience chez le décideur et son efficacité ;

L'opération de prise de décisions est considérée comme un moyen ou un outil efficace pour réaliser les activités et les fonctions de gestion de l'institution économique ce qui garantit la continuité, la croissance et la réalisation des objectifs à travers ses applications sous forme de procédures et de programmes d'exécution, mais on ne peut pas réaliser les objectifs de la prise de décisions que par plusieurs facteurs dont les plus importants :

la détermination des décisions principales et l'évaluation des facteurs par lesquels la décision est influencée, étant donné que la décision est une activité qui vise à résoudre une situation ou un problème à travers la solution satisfaisante et acceptée avec les informations disponibles pour les soutenir, et déterminer l'étendue de leur qualité, car de tels facteurs aident l'organisation à déterminer le rôle de la décision et de l'information dans la compréhension des décisions ce qui les rend plus efficaces.

Et à travers les consultations et la formation d'équipes de travail pour l'encadrement, la discussion, l'analyse et l'arbitrage entre les alternatives, et l'allègement des conditions de manque de certitude ce qui confère une vision à l'institution économique, et cela vient dans le fait que la prise de décision présente une série d'avantages et la contribution à l'accomplissement des fonctions administratives de l'institution d'une manière qui garantit la coordination et de là ses objectifs sont tirés de la fonction qu'elle permet pour réaliser les objectifs de l'institution et c'est ce qu'explique la figure ci-dessous.

2.2. Classification des décisions financières

La décision financière (**Hamrit & Youssefi, 2023**) est le **choix structurel** entre plusieurs alternatives disponibles. Elle vise à instaurer un équilibre précis et continu entre la nécessité de maximiser les rendements et l'impératif de contrôler les risques

opérationnels et financiers. Ce choix s'opère toujours sous la pression de contraintes fiscales strictes imposées par l'État, lesquelles affectent directement et substantiellement les flux de trésorerie nets restants à l'entreprise .

Il est scientifiquement impossible de prendre une décision financière sans tenir compte des exigences du système fiscal en vigueur. La législation fiscale détermine en dernier ressort la viabilité économique de l'alternative choisie. Elle définit également la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité face à ses obligations légales envers le Trésor public, faisant de la fiscalité un déterminant majeur de l'efficacité de la gestion financière.

Ces décisions se diversifient pour couvrir tous les aspects de la vie de l'entreprise, allant de l'allocation des ressources dans des actifs productifs à la sécurisation de ces ressources via divers modes de financement, jusqu'au traitement des résultats financiers réalisés. Chacune de ces décisions porte en elle des dimensions fiscales pouvant soit générer une économie financière, soit entraîner des charges supplémentaires imprévues.

2.2.1. La décision d'investissement (Choix des projets)

La décision d'investissement représente l'**engagement capital essentiel** de l'entreprise. Elle consiste à mobiliser et allouer des ressources financières massives dans le présent pour construire et développer la base des actifs productifs (machines, équipements, bâtiments industriels et systèmes technologiques). L'essence philosophique de cette décision est la conversion d'une liquidité actuelle certaine en actifs tangibles ou intangibles censés générer des rendements et des flux futurs supérieurs à leur coût d'acquisition.

L'investissement stratégique vise à assurer la survie et la compétitivité à long terme. C'est la décision qui dessine les contours futurs de l'organisation. Sans investissement rationnel et continu, les moyens de production subissent une obsolescence technique et économique, faisant perdre à l'entreprise sa part de marché et sa capacité de création de valeur. Ainsi, l'investissement est le garant réel du processus de croissance et d'expansion durable.

Lors de l'évaluation de tout projet d'investissement, le gestionnaire financier se concentre sur le critère de la "rentabilité après impôt". La fiscalité apparaît ici comme un outil d'orientation efficace. L'État algérien, via les codes de l'investissement, accorde des avantages et des exonérations aux projets implantés dans des secteurs stratégiques comme l'agriculture, les industries manufacturières et les zones de développement, ce qui augmente l'attractivité financière de ces projets par rapport à d'autres.

Ces avantages fiscaux, tels que l'exonération de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS) ou de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP) supprimée, constituent un autofinancement indirect. Au lieu que ces fonds sortent en flux sortants vers le Trésor, ils restent au sein du projet pour renforcer sa capacité productive. Cette économie réduit mécaniquement le délai de récupération du capital (Payback Period) et augmente la Valeur Actuelle Nette (VAN) du projet.

De plus, une gestion fiscale intelligente permet d'arbitrer entre les modes d'acquisition des actifs. Le gestionnaire compare l'achat direct et le crédit-bail (Leasing) en fonction des économies d'impôt réalisées par la déduction des charges et des amortissements. Le choix de projets alignés avec les avantages fiscaux légaux transforme une obligation réglementaire en un avantage concurrentiel solide augmentant la richesse des actionnaires (Kouidmi & Benouda, 2023).

2.2.2. La décision de financement (Autofinancement, emprunts, augmentation de capital)

Alors que la décision d'investissement définit l'utilisation des fonds, la décision de financement détermine la **structure des ressources financières**. L'entreprise cherche, à travers cette décision, à atteindre la structure optimale du capital (Optimal Capital Structure) qui fournit la liquidité nécessaire au coût le plus bas possible (WACC), tout en équilibrant les sources internes (bénéfices mis en réserve) et les sources externes (emprunts bancaires ou augmentation de capital) (Hamrit & Youssefi, 2023) .

La fiscalité joue un rôle crucial dans l'inclinaison de la balance entre les sources de financement. Le système fiscal rend l'option de l'endettement plus attrayante via le mécanisme du "bouclier fiscal" (Tax Shield). La loi fiscale permet aux entreprises de

déduire les charges d'intérêts de la base imposable, ce qui signifie que l'État supporte effectivement une partie du coût de la dette par la réduction de l'assiette fiscale **(Bekai & Bakria, 2024)**.

En revanche, le financement par augmentation de capital (émission de nouvelles actions) ne bénéficie pas de cet avantage de déductibilité, car l'impôt est prélevé sur la totalité des bénéfices avant toute distribution de dividendes. Cette disparité législative rend le coût effectif de l'emprunt fiscalement inférieur au coût du financement par capitaux propres, incitant les entreprises à adopter des politiques d'endettement pour maximiser le rendement des fonds propres **(Bekai & Bakria, 2024)**.

La gestion fiscale vise, dans ce contexte, à exploiter l'effet de levier fiscal, mais avec une grande prudence. Le gestionnaire financier doit arbitrer entre les économies d'impôt et les risques d'insolvabilité ou de faillite si l'endettement dépasse les limites de sécurité. L'objectif stratégique est de sécuriser des flux de trésorerie continus tout en minimisant l'hémorragie financière résultant de charges fiscales non planifiées.

La décision de financement inclut également l'examen du crédit-bail comme alternative aux prêts classiques. La capacité à concevoir une structure de financement exploitant les niches et les avantages légaux disponibles est ce qui distingue les entreprises performantes, capables de résister à des environnements fiscaux changeants **(Kouidri & benaouda, 2023)**.

2.2.3. La décision de distribution des dividendes

Cette décision concerne le traitement final de l'excédent financier ou du bénéfice net réalisé à la fin du cycle comptable. Doit-il être distribué aux actionnaires (Dividendes) ou conservé en réserves pour soutenir l'autofinancement Cette décision matérialise l'équilibre entre les attentes des propriétaires et les besoins d'expansion de l'organisation **(Hamrit & Youssefi, 2023)**.

La fiscalité exerce une forte pression en faveur de la rétention et du réinvestissement. Le législateur en Algérie accorde des incitations et des exonérations significatives aux

bénéfices incorporés au capital ou réinvestis dans des actifs productifs. À l'inverse, il impose des taxes et des retenues à la source sur les bénéfices sortant du périmètre de l'entreprise, rendant la distribution coûteuse fiscalement.

L'autofinancement issu des bénéfices non distribués est la source de financement la plus stable, la plus sûre et la plus indépendante. Il protège l'entreprise contre les fluctuations du marché du crédit et les conditions bancaires rigoureuses. De plus, l'exploitation des avantages fiscaux liés au réinvestissement contribue à augmenter la valeur de marché de l'entreprise à long terme par l'accroissement de sa base d'actifs sans coûts de financement externes (**kouidmi & benaouda, 2023**).

Une politique de distribution réussie concilie les ambitions des investisseurs et le maintien de la solvabilité. Grâce à une compréhension profonde des options légales, l'entreprise peut bâtir une base de capital solide lui permettant de faire face aux crises imprévues et de financer ses projets en minimisant la charge fiscale, ce qui renforce la confiance des créanciers et des investisseurs.

La politique fiscale de l'État influence également le "timing" de la distribution. Les entreprises peuvent reporter la distribution si elles anticipent des lois de finances accordant des réductions de taux, soulignant une fois de plus l'imbrication de la dimension fiscale avec les détails financiers les plus fins (**kouidmi & benaouda, 2023**).

2.3. Les facteurs influençant la prise de décision financière :

Aucune décision financière n'est prise en vase clos. Elle est une réponse consciente et analytique à l'environnement externe. La fiscalité constitue le facteur externe le plus contraignant et le plus déterminant pour la qualité, la validité et la durabilité de ces décisions stratégiques (**Hamrit & Youssefi, 2023**).

2. 3.1. Le rôle de l'environnement fiscal comme critère d'arbitrage

L'environnement fiscal est l'ensemble des règles, lois et règlements définissant la part de l'État dans la richesse produite. Cet environnement n'est pas une simple contrainte légale, mais un "critère d'arbitrage" utilisé par le gestionnaire pour comparer les

alternatives et choisir l'option la plus économique et la plus efficace en termes de flux de trésorerie (**Hamrit & Youssefi, 2023**).

Par exemple, lors du renouvellement du parc industriel, le gestionnaire étudie l'écart fiscal entre l'achat et le crédit-bail. Dans la législation algérienne actuelle, le crédit-bail offre l'avantage de déduire intégralement et rapidement les loyers de l'assiette fiscale, améliorant ainsi la liquidité immédiate par rapport à l'achat classique dont la déduction est étalée sur plusieurs années via les amortissements (**Kouidmi & Benouda, 2023**).

La force de l'entreprise repose sur sa capacité à pratiquer la "veille fiscale" (Fiscal Watch) et à anticiper les modifications des lois de finances annuelles. L'intégration de cette dimension transforme l'impôt d'un "fardeau financier" en un "outil intelligent" de financement de la croissance, par l'exploitation optimale des opportunités légales offertes par le législateur.

Cette approche stratégique améliore directement les indicateurs de rentabilité (ROA, ROE) et confère un avantage compétitif réel, car les flux de trésorerie restent au sein de l'entité économique pour servir l'expansion plutôt que d'être transférés au Trésor par manque de planification fiscale (**Bekkaï & Bakeria, 2024**).

2.3.2. Les risques fiscaux et leur impact sur la solvabilité financière

Le risque fiscal (**Bouakaz2025 , et AL**) est la probabilité de subir des pertes financières massives (amendes) suite à une mauvaise interprétation des lois ou à l'instabilité législative. Le danger majeur réside dans son caractère soudain et son apparition rétroactive lors des contrôles fiscaux.

L'incertitude législative crée un flou dans les prévisions financières. En cas d'erreur ou d'omission dans les déclarations, des sanctions sévères sont imposées, dépassant souvent le montant principal de l'impôt dû. Ces sommes sont brusquement prélevées sur la liquidité immédiate, affaiblissant la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements envers ses fournisseurs, banques ou employés.

Cette pression financière directe menace la "solvabilité" (Solvency) et la capacité de survie à long terme. L'incapacité de paiement peut mener à l'effondrement financier ou à des litiges complexes. Ainsi, la qualité de la pratique fiscale et le respect strict des normes (SCF) sont les remparts garants de la stabilité de l'entité.

Éviter ces risques exige un respect rigoureux des textes et l'activation de systèmes de contrôle interne performants capables de détecter les erreurs avant l'arrivée des contrôles externes. Ces mesures préventives protègent le patrimoine des actionnaires contre l'érosion causée par les conséquences financières des risques fiscaux et d'une mauvaise gestion fiscale.

3. La prise de décision et sa relation avec la gestion fiscale

La opération de prise de décision dans l'institution économique est considérée comme la fonction pivotale de sa gestion, car le destin de l'institution et ensuite son succès dans la réalisation de ses objectifs est devenu dépendant dans une large mesure de la capacité de sa gestion à prendre des décisions rationnelles, garantissant l'emploi de ses ressources disponibles entre leurs utilisations une utilisation optimale qui réalise le plus grand rendement pour les fonds utilisés, car l'administration qui pratique la prise de décision dans ses opérations quotidiennes ne peut pas se voir attribuer la qualité de l'administration scientifique.

3.1. Contribution de la gestion fiscale à la prise de décisions de financement

1. Le financement interne

Et représenté par les actions et l'autofinancement et l'impôt exerce une grande influence sur les décisions de choix de n'importe lequel d'entre eux :

Les actions : Ce qui tente le gestionnaire à choisir cette source de financement, sa connaissance que la législation fiscale ne soumet les bénéfices à l'impôt qu'après leur distribution aux actionnaires, et pendant la période où l'institution n'est pas obligée de distribuer les bénéfices alors les bénéfices non distribués se transforment en une source d'autofinancement même temporairement (Ben Souissi & Slimani, 2018).

En plus du renforcement de sa trésorerie par une marge de liquidité lui permettant de remplir ses engagements et réduit les pressions auxquelles elle peut être exposée, s'ajoutent à cela certains autres avantages qui caractérisent cette source de financement dont l'augmentation du degré de l'exploitation financière et la capacité d'autofinancement de l'institution.

L'autofinancement : Et c'est la source de financement bénéficiant le plus des incitations que fournissent les législations fiscales pour améliorer la performance financière des institutions économiques(Vernimmen Et Al, 2022) et cela à travers les éléments suivants :

Les bénéfices nets non distribués qui sont les bénéfices émanant après le prélèvement de l'impôt la gestion peut contribuer à augmenter la part de l'institution d'eux de l'exploitation.

Les exonérations fiscales accordées concernant les impôts sur les revenus et les bénéfices à travers le remplissage des conditions pour en bénéficier.

L'adoption par le système fiscal de taux fiscaux raisonnables équilibrant entre l'intérêt de l'institution et l'intérêt de la trésorerie de l'État et parmi les mécanismes que fournit le système fiscal dans ce domaine :

- . L'opportunité de garder le bénéfice et sa non-distribution pour une durée de (3) ans.
- . La non-soumission de 30% des bénéfices réinvestis à l'impôt sur le revenu global.
- . L'inclusion des intérêts de valeur résultant de la cession des actifs d'investissement dans les bases fiscales de manière partielle et au taux de 70% lors de la cession de l'actif dans un délai de trois ans de l'acquisition ou au taux de 35% lors de la cession après ce délai et l'exonération de ces surplus totalement de l'impôt en cas d'engagement de leur réinvestissement pour trois ans.

Tableau 3 : Distinction entre les plus-values à court terme et à long terme et leurs régimes d'imposition

Nature de la plus-value	Taux d'abattement (Exonération %)	Durée de détention de l'investissement	Nature de la plus-value
70%	30%	Inférieure ou égale à 3 ans	Plus-value à court terme
35%	65%	Supérieure à 3 ans	Plus-value à long terme

Source :(Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées (CIDTA) Direction Générale des Impôts (DGI), Ministère des Finances article 172, 173, 2025)

Les amortissements : L'importance du facteur fiscal ne se limite pas seulement à la permission des législations de déduire les tranches d'amortissement du résultat d'exploitation et ce qui en découle comme ressources financières permettant l'autofinancement de l'opération de renouvellement des investissements mais l'importance s'étend aux systèmes d'amortissement qu'adopte le système fiscal (Cozian Et Al, 2019), car la présence de plusieurs systèmes

d'amortissement permet au gestionnaire de choisir un système plus adéquat aux conditions de l'institution, et il ne pourra pas arbitrer entre eux sans la connaissance de ces systèmes et les conditions de leur application, car le système algérien adopte trois systèmes d'amortissement qui sont :

-Système d'amortissement linéaire : Et la valeur de l'investissement s'y répartit sur les années de sa vie productive sous forme de tranches annuelles fixes et il en résulte une contribution fixe pour les amortissements dans l'autofinancement et c'est le système général en Algérie.

-Système d'amortissement dégressif : Et on y récupère la valeur des investissements avec un rythme plus rapide que le système linéaire et sa tranche est calculée en appliquant un taux dégressif sur le prix de coût des investissements restants.

-Système d'amortissement progressif : Et c'est le contraire du système d'amortissement dégressif où la tranche d'amortissement monte progressivement et c'est ce qui le fait permettre une contribution faible pour l'amortissement dans l'autofinancement dans les premières années puis elle monte avec le passage du temps, c'est pourquoi il convient aux institutions qui dépendent dans le financement de leurs investissements sur des prêts à long terme, et l'application de ce système en Algérie se limite à la condition de présentation par l'institution d'une demande pour cela aux services fiscaux.

Les provisions : Et ce sont les soldes formés dans le but de faire face aux pertes et coûts bâtis clairement, et dont les limites sont attendues par le fait d'événements courants comme la détérioration des valeurs du stock et des droits et les pertes probables de survenue, et parce qu'elles sont attendues seulement alors leur coût n'est pas certain, donc si elles se réalisent réellement elles deviennent un coût final et se déduisent du résultat de l'exercice ce qui réduit l'assiette fiscale mais si elles ne se réalisent pas alors elles sont considérées comme un revenu qui s'ajoute au résultat et la provision non réalisée augmente la capacité d'autofinancement de l'institution quant à la provision réalisée alors en plus de sa couverture des pertes elle contribue à réaliser une économie fiscale suite à son traitement comme charge déductible lors de la détermination de la base des impôts sur les bénéfices.

Les prêts : Le recours de l'institution aux prêts différents comme source de financement peut lui réaliser certaines économies fiscales suite à la permission des législations de déduire les intérêts des prêts lors de la détermination des assiettes fiscales ce qui réduit ces dernières et il en découle la diminution dans le volume de l'impôt(**Modiglian & Miller, 1963**), et c'est ce qui

le distingue des fonds propres de même que cette source peut réaliser pour l'institution les avantages suivants :

- L'emprunt est la source de financement la moins coûteuse au concept fiscal suite à ce qui en découle comme économies fiscales.
- Le non-changement des taux d'intérêt suivant les niveaux des bénéfices.
- La baisse des coûts de contraction et des obligations comparé aux coûts d'émission des actions de leurs deux types, cependant lors du choix de cette source de financement il faut prendre les risques qui peuvent en découler en considération dont :

L'exposition de l'institution au risque de faillite en cas de son incapacité à remplir ses dettes.

La dépendance aux prêts demande une mesure suffisante de liquidité pour les remplir aux dates de leurs échéances.

Les prêts longs surtout ne sont pas disponibles pour toutes les institutions.

Le crédit-bail : L'institution effectue selon ce style de financement la location de l'actif d'investissement de son propriétaire contre le paiement de la valeur du loyer au lieu de son achat mais l'opération peut se terminer par l'appropriation et il se divise en deux parties qui sont :

La location opérationnelle et y est la responsabilité de la maintenance de l'actif loué et l'assurance sur lui et le support des risques d'amortissement et de vétusté à la charge du loueur.

La location de financement où le loueur du financement supporte l'achat des actifs d'investissement dont le locataire a besoin et les lui loue par contrat et ce type prend deux formes:

La location directe : Et le propriétaire original y récupère l'actif d'investissement après la fin de la durée de location.

La location avec transfert de propriété : Où le locataire a le droit d'acheter l'actif après la fin de la durée de location au prix déterminé au préalable lors de la conclusion du contrat de bail ou selon la valeur restante de l'actif avec la prise en compte de son amortissement, et la décision du gestionnaire en choisissant cette source peut fournir à l'institution des économies fiscales suite au traitement des législations fiscales des montants du loyer comme charges d'exploitation déductibles du résultat d'exploitation ce qui réduit le volume de l'assiette fiscale et du montant de l'impôt **(Brealey Et Al, 2011)** Lors de la fin de la location par l'acquisition de l'actif l'institution réalise des économies fiscales de deux côtés :

1- Financement de l'acquisition de l'actif par les coûts du loyer en plus de leur allègement de l'assiette fiscale.

2- Réalisation d'économies fiscales par le biais de l'amortissement de l'actif après son acquisition et cela dans le cas où la durée du loyer est inférieure à la durée de vie productive de l'actif ou dans le cas de son renouvellement. Et nous trouvons que le système fiscal algérien prend ces mécanismes en plus de l'exonération des surplus de valeur résultant de la cession des immobiliers et des actifs d'investissement qui se fait dans le cadre du contrat de prêt locatif de l'impôt.

Et à la fin il y a un groupe de poids que fournit le système fiscal algérien pour permettre à l'institution de bénéficier des avantages des sources de financement précédentes :

- Permettre la déduction des intérêts des prêts lors de la détermination des assiettes fiscales ce qui encourage le recours à cette source de financement pour bénéficier des économies fiscales et diversifier les sources de financement.
- La possibilité de déduction des tranches d'amortissement et la liberté de choisir le système d'amortissement lors du remplissage de certaines conditions.
- Le droit de l'institution de former les provisions pour faire face aux risques attendus.
- La non-obligation des institutions de distribuer les bénéfices même temporairement.
- Promulgation de certaines législations pour soutenir le marché financier en Algérie.

3.2. Contribution de la gestion fiscale à la prise de décisions d'investissement

L'investissement tire ses origines de la science économique et il est en lien étroit avec un autre groupe de concepts économiques dont les plus importants sont le revenu, la consommation, l'épargne et l'emprunt. Et il peut être défini comme étant "L'abandon de fonds que l'individu possède à un moment déterminé pour une période déterminée de temps qui peut être longue ou courte et leur liaison à un actif ou plus des actifs qu'il garde dans cette période de temps dans le but d'obtenir des flux financiers".

. Du point de vue financier, la fonction d'investissement se fragmente en deux opérations principales :

Acquisition de l'investissement : C'est-à-dire l'achat des besoins de l'institution en équipements et matériels, et il en résulte une dépense d'investissement représentée dans le coût d'achat et les différents frais rattachés à l'achat ainsi que des frais préparatoires.

La cession par l'investissement : L'institution effectue une opération de cession pour des raisons dont : après la fin de la vie fictive de l'investissement représentée d'habitude dans la durée de l'amortissement comptable, l'institution effectue la vente de l'investissement contre un matériel représenté dans le prix de cession qui est considéré comme un revenu hors exploitation contribuant à renforcer le résultat comptable de l'institution, de même que l'institution a recours dans certains cas à la cession d'une partie de ses investissements afin de réduire ses besoins financiers au vu de conditions financières mauvaises et cela dans le but de ranimer la trésorerie parmi les solutions internes pour sortir des cas de déficit dans la trésorerie où il résulte de cette opération l'obtention par l'institution de la liquidité financière conduisant à la hausse des ressources et une baisse de leur utilisation.

La fonction d'exploitation est considérée comme la source principale pour le paiement des coûts de l'investissement à la fin de la durée de leur utilisation, quant à la fonction de financement sa mission est de fournir les ressources financières nécessaires pour l'acquisition de l'investissement.

3.2.1. Influence de la gestion fiscale sur l'investissement

La décision d'investissement est considérée comme la décision la plus importante et la plus difficile au vu de sa nature stratégique et de ses influences qu'elle provoque sur le destin de l'institution comme un tout, donc l'institution doit prendre en compte la variable fiscale lors de la prise de n'importe quelle décision d'investissement et le gestionnaire fiscal, dans cette étape vise à bénéficier des avantages qu'accorde la loi de l'investissement, car l'État cherche à travers la politique d'incitation fiscale à créer un climat encourageant et incitatif pour l'investissement **(Scholes Et Al ,2009)**, et l'incitation fiscale est un mécanisme comprenant un groupe de procédures et de facilités à caractère incitatif prises par l'État au profit d'une catégorie déterminée d'agents économiques dans le but d'orienter les intérêts d'investissement vers des secteurs, des activités et des zones qu'on veut encourager et développer selon la politique générale que suit l'État et elle peut être sous forme de :

Réduction fiscale : Et c'est la soumission des contribuables à des taux de prélèvement inférieurs aux taux courants ou par la réduction de l'assiette soumise à l'impôt contre leur engagement dans certaines conditions.

Procédures fiscales techniques : Et c'est le traitement par l'impôt de certains aspects liés à l'institution et desquels résultent des effets fiscaux incitatifs permettant l'allègement de la charge fiscale parmi eux le système d'amortissement, le report en avant ou en arrière, le

réinvestissement des bénéfices, le réinvestissement du surplus de valeur, la réévaluation de ses investissements.

3.3. Contribution de la gestion fiscale dans l'étape d'exploitation

La gestion fiscale dans l'étape d'exploitation repose sur l'analyse des influences directes et positives sur la trésorerie de l'institution, car par le biais de la gestion des différents impôts et taxes on peut contrôler les flux monétaires sortants pour améliorer la situation financière de l'institution.

-Effet de la gestion fiscale dans l'étape d'exploitation

L'opération de détermination et d'étude de l'effet fiscal dans cette étape repose sur les influences liées à l'équilibre financier et représentées dans : la trésorerie, le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement. L'influence de la trésorerie par le facteur de la fiscalité se fait à travers l'étude de l'influence des différents impôts et taxes (Taxe sur la Valeur Ajoutée, Impôt sur les bénéfices des sociétés, Droits de douane, Taxe sur l'activité professionnelle, Taxe foncière).

De même que l'idée de l'influence fiscale sur le fonds de roulement est incluse à travers les éléments le composant, ainsi l'influence de la fiscalité sur le fonds de roulement peut être à travers l'influence sur les composants des fonds permanents de sorte que les fonds propres contiennent souvent des missions des fonds alloués à l'autofinancement et ce dernier est exonéré dans une grande proportion de l'impôt, et de même le cas pour les dettes desquelles découlent des économies fiscales. Et la Taxe sur la Valeur Ajoutée est considérée comme la taxe la plus importante influençant directement les besoins en fonds de roulement.

Nous pouvons conclure que l'influence fiscale sur la contribution de l'exploitation se reflète de manière directe sur la situation des flux monétaires car cette influence est en faveur de l'institution si elle contrôle sa gestion et les dates de ses échéances pour garantir la liquidité nécessaire et pour éviter de tomber dans des pressions financières ou des amendes.

-L'impact de la gestion fiscale sur le fonds de roulement

L'impact de la gestion fiscale sur le fonds de roulement réside directement dans l'influence sur ses éléments constitutifs et influents, représentés par les capitaux permanents de manière indirecte. Ces derniers se composent de fonds propres en plus des fonds externes (**Myers, 1984**).

Concernant les fonds propres, ils contiennent une part d'autofinancement qui bénéficie d'une exonération d'impôts. Cela s'applique également au financement par actions, car la législation fiscale n'assujettit pas les bénéfices des actions à l'impôt, ce qui permet à l'entreprise d'exploiter

ces bénéfices durant la période où elle n'est pas obligée de les distribuer aux investisseurs. Quant aux fonds externes, ils génèrent des économies d'impôts à travers les emprunts.

Le système fiscal influe également sur les investissements qui apparaissent au bilan en valeurs nettes après déduction des amortissements. Chaque type d'amortissement possède ses propres avantages fiscaux. Par exemple, lorsque l'entreprise applique l'amortissement dégressif, cela entraîne une baisse de la valeur des investissements et une hausse de la valeur des capitaux permanents, ce qui conduit à l'augmentation du fonds de roulement.

-L'impact de la gestion fiscale sur la trésorerie de l'entreprise

Le rôle de la gestion fiscale réside dans la limitation de l'impact des flux monétaires sortants sur la trésorerie de l'entreprise, et ce, à travers le contrôle et la planification des dates de paiement des divers impôts et taxes auxquels l'entreprise est soumise afin d'éviter les conséquences résultant du retard de paiement, telles que les amendes qui affectent les flux de trésorerie. Parmi les impôts les plus importants affectant la trésorerie de manière significative figure l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), en raison de la constitution de flux monétaires sortants à travers l'opération de paiement spontané de l'impôt.

Il incombe au contribuable de l'IBS de calculer son montant, de procéder à l'opération de liquidation, puis de le payer spontanément au receveur des impôts, et cela se fait sans avis préalable. Le paiement s'effectue via le système des acomptes à travers trois acomptes dont le montant de chacun est fixé à 30%.

Enfin, le solde de liquidation est payé en dernier lieu. Le rôle du système des acomptes consiste à offrir un intervalle de temps à l'entreprise, espacé entre le fait générateur et le recouvrement, ce qui contribue à la réduction de la charge fiscale de l'entreprise et lui permet de mobiliser le montant dû sans tomber dans une pression financière.

-L'impact de la gestion fiscale sur les besoins en fonds de roulement

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est considérée comme la taxe la plus importante affectant directement les besoins en fonds de roulement, et ce, à travers la règle du "décalage mensuel" calculée par la différence entre la taxe due sur les ventes et la taxe récupérable. Ainsi, plus la taxe due sur les ventes est supérieure à la taxe récupérable, plus l'entreprise fait face à un besoin financier qu'elle est tenue de payer, et vice versa.

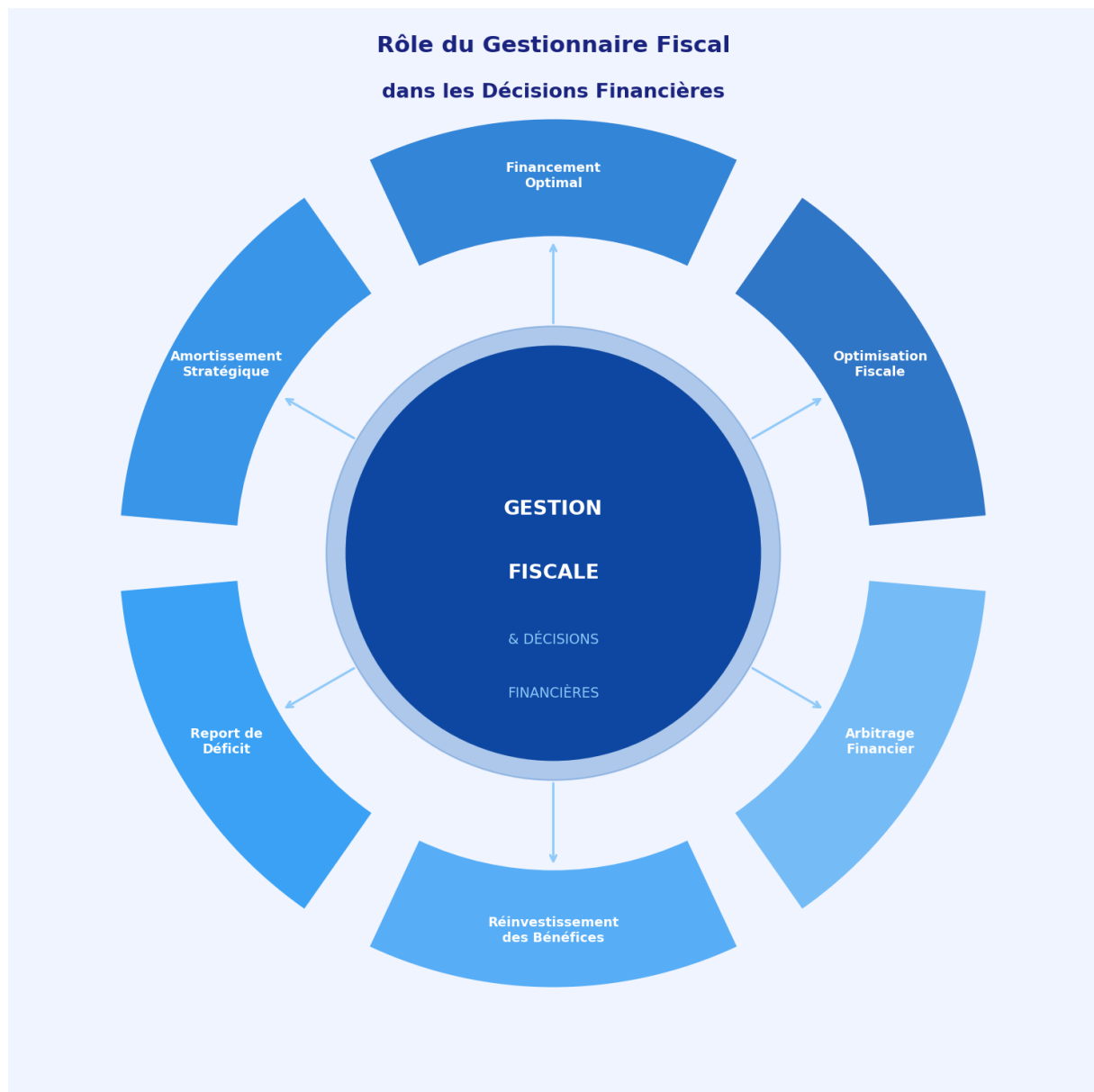
3.4. Le risque fiscal et sa relation avec l'équilibre investissement-gestion

La fiscalité constitue un prélèvement financier sur les revenus de l'entreprise qui impacte directement sa capacité d'investissement. En effet, un niveau de pression fiscale déséquilibré

représente un risque potentiel capable de freiner l'activité économique. À l'inverse, lorsque cette pression est équilibrée, elle permet à l'institution de convertir efficacement son capital monétaire en capital technique, renforçant ainsi l'autofinancement, l'expansion de l'assiette fiscale et le développement de la valeur ajoutée à court et moyen termes.

L'imbrication de ce risque dans la pratique de la gestion fiscale se manifeste par une unité organique et fonctionnelle étroite : la gestion fiscale devient alors le rempart essentiel pour protéger l'institution contre les menaces fiscales grâce à une surveillance permanente des opérations à dimension fiscale. L'objectif ne se limite pas à la simple exécution des obligations légales, mais s'étend à la maîtrise des risques de gestion découlant de choix fiscaux erronés ou d'une interprétation inadéquate des textes législatifs. Ainsi, l'efficacité de la gestion fiscale réduit la probabilité d'exposition aux risques de réputation et consolide la sécurité fiscale, transformant le risque d'un lourd fardeau juridique en une véritable opportunité de performance durable **(DATO & MISSI, 2019)** .

Figure 2 : le schéma de rôle du gestionnaire fiscale



Source : L'intelligence artificielle

CHAPITRE II

CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, nous allons d'abord définir le cadre méthodologique de l'étude, suivi d'une explication du problème de recherche avec une description détaillée du processus adopté, y compris l'approche méthodologique adoptée ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données utilisées. Ensuite, nous procéderons à la présentation du cadre organisationnel de l'étude (structure d'accueil).

Section 1 : Approche méthodologique

Dans cette section, nous fournissons une analyse complète de notre approche méthodologique, y compris le positionnement épistémologique. Nous tenterons de décrire les méthodes de recherche qui ont été utilisées ainsi que les instruments de collecte et d'analyse des données conçus pour traiter le problème de recherche et atteindre les objectifs de recherche.

1.1. Cadre épistémologique

Une recherche scientifique rigoureuse, nécessite une base épistémologique bien définie, qui oriente à la fois le point de vue du chercheur et la méthodologie adoptée. En effet, toute recherche repose sur des présupposés, concernant la nature de la réalité observée et la méthode de compréhension de celle-ci. Ces présuppositions se reflètent dans le choix d'un paradigme épistémologique structurant l'approche.

Cette recherche examine le rôle de la Gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières et l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise économique, en se basant sur un positionnement constructiviste. En adoptant une approche constructiviste ce paradigme postule que la « réalité » de l'efficacité financière et de l'optimisation fiscale n'est pas une donnée objective et universelle, mais une construction sociale émergeant des interactions, des perceptions et des pratiques déployées par les différents acteurs (cadres du Ministère des Finances et gestionnaires de NAFTAL) "En complément du positionnement constructiviste, cette recherche mobilise l'analyse financière. Cette démarche vise à examiner les états financiers et les indicateurs comptables de l'entreprise NAFTAL, permettant ainsi de mesurer l'impact concret des décisions de gestion fiscale sur la structure de financement, la liquidité et la rentabilité. Par cette hybridation méthodologique (entretien semi directif et analyse financière), l'étude aspire à corréler les interprétations qualitatives des acteurs avec les performances chiffrées Pour montrer comment la gestion des impôts aide l'entreprise à mieux réussir partout(Matthew & Michael, 1994).

1.2. Adopter une approche constructiviste signifie

- Reconnaître la multiplicité des réalités : chaque groupe d'acteurs construit sa propre interprétation de la performance, fondée sur ses usages des options fiscales (**Abassi & Chaoubi., 2013**), ses attentes de rentabilité, d'efficacité et de conformité sécuritaire.
- Accorder une importance centrale aux significations que les utilisateurs attribuent aux leviers fiscaux : le rôle stratégique du bouclier fiscal, l'optimisation des flux de trésorerie et la réduction de la charge fiscale globale(**DOUIBI & keiri, 2024**).
- Mettre l'accent sur l'exploration qualitative : l'écoute active lors d'entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire permettent de dégager les représentations, les résistances et les dynamiques organisationnelles associées à la variable fiscale (**Belouadeh, 2022**)

1.3 La méthodologie de recherche

Pour cette étude, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, centrée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des services du Ministère des Finances et de l'entreprise NAFTAL. **L'objectif est de comprendre en profondeur les transformations induites par la gestion fiscale dans le processus de prise de décision financière** (investissement, financement et distribution) **et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.**

Contrairement aux approches quantitatives qui visent la généralisation statistique, notre démarche se focalise sur l'analyse des perceptions, des expériences et des pratiques des acteurs ministériels et de l'entreprise (Direction Générale des Impôts, Direction Financière et Comptable de NAFTAL). L'emploi d'un guide d'entretien semi-directif garantit un cadre commun à chaque entretien tout en laissant la souplesse nécessaire pour faire émerger des thèmes contextuels souvent absents des enquêtes fermées.

1.3 Les sources et méthodes de collecte de données

La recherche qualitative s'appuie sur la collecte d'informations non chiffrées issue de méthodes clés :

-Recueil d'informations (analyse documentaire) : Le recueil d'informations, ou recherche documentaire, implique la collecte et l'analyse de données issues de documents existants (textes législatifs, rapports financiers de NAFTAL, bilans). Cette méthode intègre :

-**Une analyse financière** des états comptables ; par le calcul de **ratios financiers ciblés** (autonomie, pression fiscale), elle permet de transformer les données brutes des bilans en indicateurs de performance concrets. Cette démarche offre un aperçu historique et contextuel des phénomènes étudiés et sert de base pour **triangler les données** provenant d'autres sources, notamment en confrontant les résultats chiffrés aux discours recueillis lors des entretiens(**Bowen, 2009**).

-**Des Entretiens** : Les entretiens sont des interactions structurées ou non, menées en face-à-face, visant à recueillir les points de vue, les perceptions et les expériences des participants. Selon le degré de standardisation, on distingue différents formats, chacun offrant un équilibre entre comparabilité des données et profondeur de l'exploration (**Kvale, & Brinkmann, 2009**). Dans l'étude qualitative, les entretiens se déclinent généralement en deux types principaux :

-**Des Interviews directives (entretien structuré)** : L'interview directive se caractérise par un guide d'entretien rigide, composé d'un ensemble de questions fermées ou ouvertes posées dans un ordre fixe. Elle facilite la comparaison des réponses entre plusieurs participants et est particulièrement adaptée à la collecte de données homogènes et quantifiables(**Patton, 2015**) .

-**Un Entretien semi-directif** : L'entretien semi-directif repose sur un guide flexible, intégrant des questions clés mais laissant la possibilité de reformulations et de questions de relance. Cette méthode combine la rigueur de la structure avec la liberté d'exploration, permettant d'obtenir des données riches et nuancées sur les expériences et perceptions des acteurs (**Kvale, & Brinkmann, 2009**).

Concernant notre étude de terrain, les cadres de la Direction Générale des Impôts (Ministère des Finances) et les responsables de la direction financière et comptable de l'entreprise NAFTAL constituent la population cible de notre analyse.

1.4 Le guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil méthodologique structurant la conduite d'entretiens qualitatifs. Il se présente sous forme d'une liste ordonnée de thèmes et de questions ouvertes, visant à orienter la discussion tout en laissant la possibilité au répondant d'exprimer librement ses points de vue. Conçu pour garantir la comparabilité des discours tout en explorant en profondeur les expériences et les perceptions des participants, il joue un rôle central dans la fiabilité et la validité des données recueillies (**Kvale, & Brinkmann, 2009**).

1.5. La méthode d'analyse des données

Pour cette étude, et pour analyser les entretiens, nous mobiliserons Nivo, un logiciel de traitement qualitatif qui facilite : L'importation et la gestion des transcriptions (interviews, notes de terrain, documents institutionnels et rapports financiers)., Le codage thématique inductif et déductif :

-Inductif : émergence des catégories depuis les données (par ex. perception du risque fiscal, freins à l'investissement, flexibilité décisionnelle).

La stratégie d'analyse de cette étude se distingue par une approche différenciée selon le terrain d'investigation :

-Au niveau de la société NAFTAL (Approche Qualitative) : Nous privilégions une **approche qualitative** visant à fournir une lecture de la performance fiscale de l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec les cadres de NAFTAL, dont l'objectif est de décrypter les mécanismes de gestion et les choix stratégiques qui sous-tendent les résultats financiers. **Ainsi, l'analyse des chiffres (Bilans et TCR)** ne constitue pas une fin en soi, mais devient le support factuel permettant de valider ou d'enrichir les perceptions qualitatives recueillies sur le terrain.

-Au niveau du Ministère des Finances (Approche Qualitative via Nvivo) : L'analyse est exclusivement **qualitative** et concerne les entretiens réalisés auprès des cadres de la DGI. Pour ce terrain, nous mobilisons le logiciel **Nvivo** afin d'effectuer un codage thématique rigoureux, permettant de dégager les logiques de régulation et les orientations fiscales nationales à partir des discours recueillis.

-L'interprétation : Nvivo permet de lier directement chaque code à des extraits, facilitant une analyse fine des logiques discursives autour du lien entre gestion fiscale et performance(DOUIBI & keiri, 2024).

-La démarche se déploie en quatre étapes

- Transcription intégrale des entretiens semi-directifs
- Pré-codage à partir du protocole d’entretien et des questions de recherche.
- Codage approfondi et révision itérative des catégories.
- Synthèse à travers la construction de rapports Nvivo, soutenus par des citations.

1. 6. Trois cadres supérieurs de NAFTAL ont été sélectionnés selon des critères

Tableau 4 : Présentation des profils des interviewés et justification de l’échantillonnage de l’étude.

Poste occupé	Missions & responsabilités	Lien avec l'objet de recherche	Justification du choix
Chef Département Comptabilité & Fiscalité	Supervision de la gestion financière et fiscale de NAFTAL ; définition des orientations stratégiques fiscales.	Principal décideur fiscal, à l'intersection directe entre fiscalité, investissement et financement.	Sa vision globale, associant maîtrise juridique du texte fiscal et mise en œuvre opérationnelle, en fait la référence incontournable pour comprendre comment la stratégie fiscale se traduit en décisions financières concrètes au sein de NAFTAL.
Chef Département Patrimoine	Gestion des actifs et investissements matériels ; suivi des grands projets institutionnels.	Témoin direct de l'évolution des décisions d'investissement et de financement à travers les différentes phases historiques de l'entreprise.	Sa participation au projet de l'autoroute Est-Ouest — dernier recours au financement externe — puis le passage au financement intégral sur fonds propres, font de lui un témoin vivant d'un tournant stratégique que les chiffres seuls ne peuvent restituer.
Chef Service Fiscalité	Suivi technique des obligations fiscales, exploitation des avantages légaux et interprétation des textes législatifs.	Expert opérationnel spécialisé dans la traduction des dispositions fiscales en décisions pratiques de gestion.	Sa maîtrise technique des niches fiscales (art. 119, fiscalité verte, paiement électronique) révèle une dimension cachée de la décision financière : l'optimisation fiscale n'est pas évasion, mais art de gérer la loi avec intelligence.

Source : Élaboré par l'auteur selon les critères de l'échantillonnage intentionnel en recherche qualitative.

1.7. Justification du choix de l'approche descriptive au détriment de l'approche quantitative

L'adoption de l'approche qualitative dans cette étude est un choix méthodologique fondamental dicté par la nature de la problématique. Analyser Le rôle de la gestion fiscale sur les décisions financières au sein de NAFTAL exige une immersion dans les pratiques de terrain et la logique décisionnelle des responsables.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur deux outils complémentaires : l'analyse documentaire (états financiers, rapports annuels, textes réglementaires) afin d'extraire les données officielles, et les entretiens approfondis pour interpréter ces données et comprendre le processus de décision. Cette synergie permet de saisir les contextes complexes et d'expliquer, avec précision, "comment" la politique fiscale oriente réellement le comportement financier de l'entreprise. (John W, 2014)

1.8. Justification du choix du terrain de recherche : Entre responsabilité institutionnelle et pratique opérationnelle

Ce double choix vise à cerner le sujet de recherche sous tous ses angles. D'une part, le **Ministère des Finances** a été retenu en tant qu'autorité légalement et administrativement responsable de l'élaboration de la **politique fiscale** du pays ; il assume la mission d'équilibrer la charge fiscale et de l'orienter au service de l'économie nationale.

D'autre part, l'entreprise **NAFTAL** a été choisie pour représenter la réalité pratique, étant l'entité économique soumise à cette politique fiscale. À travers elle, nous cherchons à **comprendre le rôle de la gestion fiscale** dans l'orientation de ses décisions financières."

"L'objectif fondamental de ce rapprochement est d'étudier la cohérence des décisions financières prises au sein de l'entreprise **NAFTAL** — notamment en matière d'**investissement et de financement** — avec les lois et législations fiscales établies par le **Ministère des Finances**.

Ce lien vise essentiellement à **comprendre le rôle de la gestion fiscale** dans l'établissement d'un équilibre entre la **conformité** aux textes réglementaires et l'**exploitation légitime** des avantages offerts par ces lois.

Section 02 : Cadre organisationnel

La fiscalité représente une variable stratégique qui dépasse sa simple dimension de charge financière pour devenir un levier pivot de la gestion fiscale, visant à rationaliser les coûts et à prévenir les risques. L'importance de cette gestion réside dans sa capacité à orienter les décisions financières de l'entreprise (investissement, financement et distribution des dividendes), garantissant ainsi l'amélioration de sa performance financière et sa pérennité.

Afin de démontrer cette relation sous un angle pragmatique, cette étude s'attache à projeter les concepts de gestion fiscale sur deux environnements complémentaires ; le Ministère des Finances, en tant qu'autorité législative et régulatrice du contrôle fiscal, et l'entreprise NAFTAL, comme modèle de l'entreprise économique intégrant ces législations dans ses décisions financières. Ce cadre organisationnel vise à explorer les modalités de conciliation entre la conformité aux textes réglementaires émanant de l'administration centrale et la réalisation de l'efficacité financière dans la performance institutionnelle.

2.1. Présentation du Ministère des Finances

Le Ministère des Finances de la République Algérienne Démocratique et Populaire constitue l'un des piliers centraux de l'édifice institutionnel de l'État. Ce département assume la responsabilité de concevoir, coordonner, mettre en œuvre et évaluer les politiques financières, fiscales et budgétaires nationales. Bien plus qu'une simple structure administrative, il exerce un rôle stratégique majeur dans la préservation de l'équilibre macroéconomique, la régulation des ressources publiques et le pilotage des réformes structurelles. Le ministère veille également à la gestion du Trésor, de la dette publique, et à l'élaboration de la réglementation financière, tout en luttant activement contre la fraude et la corruption financière.

Établi à l'Immeuble Ahmed Francis, Cité Malik, Ben Anou à Alger, le département est placé sous l'autorité du Ministre des Finances. Ce dernier assure la supervision hiérarchique de l'ensemble des directions générales et des organismes rattachés. **(Ministère des Finances, Présentation du ministère, 2024).**

2.2. Les missions fondamentales du Ministère des Finances se déclinent ainsi :

- **Ingénierie et exécution budgétaire :** Élaboration des lois de finances annuelles, contrôle de leur déploiement et évaluation des performances

. • **Administration fiscale** : Définition des stratégies fiscales, gestion du recouvrement des impôts et lutte contre l'évasion fiscale.

• **Pilotage de la trésorerie et de la dette** : Supervision des flux monétaires étatiques et gestion rigoureuse des engagements financiers intérieurs et extérieurs.

• **Audit et surveillance financière** : Contrôle de la régularité des dépenses publiques, audits de gestion et suivi des équilibres financiers.

• **Transformation numérique** : Déploiement de solutions digitales pour moderniser les services et accroître la transparence des opérations financières.

Dans une perspective organisationnelle, la structure du Ministère des Finances repose sur le **Décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024**, modifiant le **décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021** relatif à l'organisation de l'administration centrale. Cette architecture hiérarchisée vise à optimiser l'efficacité des interventions de l'État dans les domaines budgétaires et économiques. L'organigramme officiel, diffusé sur le portail du ministère, détaille la répartition des compétences entre les entités, facilitant la synergie des missions et la modernisation des procédures administratives. Une analyse segmentée permet de distinguer les rôles spécifiques des différents pôles :

2.3. Instances de pilotage et de contrôle

- **Le Ministre des Finances** : Autorité suprême qui définit, oriente et valide les orientations des politiques financières publiques.
- **Le Cabinet du Ministre** : Structure d'appui stratégique chargée du conseil, de l'aide à la décision et de la coordination sectorielle.
- **Le Secrétaire Général** : Pivot administratif coordonnant les directions générales et centrales pour assurer la cohérence des actions.
- **L'Inspection Générale des Finances (IGF)** : Organe d'audit permanent évaluant la probité et la qualité de la gestion des fonds publics.

2.4. Directions Générales opérationnelles

Sous la coordination du Secrétariat Général, les missions sont structurées en plusieurs pôles d'expertise :

. Pôle fiscal et douanier

- **Direction Générale des Douanes (DGD)** : Chargée de la protection de l'espace marchand, de la perception des droits et de la lutte contre la contrebande.
- **Direction Générale des Impôts (DGI)** : Responsable du recouvrement fiscal, du contrôle et de l'élargissement de l'assiette tributaire nationale.

. Pôle budgétaire et financier

- **Direction Générale du Budget (DGB)** : Assure la programmation des ressources, l'allocation des crédits et le suivi de la dépense publique.
- **Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité (DGTC)** : Gestionnaire de la liquidité publique, de la dette souveraine et de la comptabilité de l'État.

. Pôle prévision et domaine national

- **Direction Générale du Domaine National (DGDN)** : Administrateur du patrimoine foncier et immobilier appartenant à l'État.
- **Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP)** : Analyse les tendances économiques pour anticiper l'impact financier des réformes.
- **Direction Générale de la Prospective (DGP)** : Élabore les visions stratégiques et les scénarios économiques à long terme du pays.

. Pôle digital et relations extérieures

- **Direction Générale de la Digitalisation (DGNDISIE)** : Fer de lance de la dématérialisation et de la gestion des systèmes d'information économiques.
- **Direction Générale des Relations Économiques Extérieures (DGRFE)** : Interface pour la coopération internationale et la gestion des financements multilatéraux.

2.5. Directions Centrales de soutien

Ces structures garantissent l'appui logistique, humain et technique nécessaire au fonctionnement :

- **Direction des Infrastructures (DIMES)** : Responsable de la sécurité, de la maintenance et de l'aménagement des sites du ministère.

- **Direction de la Communication (DC) :** Assure la diffusion de l'information financière et la promotion des réformes auprès du public.
- **Direction des Ressources Humaines (DRH) :** Gère le capital humain, les recrutements, les carrières et la formation continue.
- **Direction de l'Agence Judiciaire du Trésor (DGAJT) :** Représentant légal chargé de défendre les intérêts financiers de l'État devant la justice.
- **Direction des Finances et des Moyens (DFM) :** Garantit la gestion du budget interne et l'approvisionnement logistique du département.

2.6. Aperçu sur la Direction Générale des Impôts (DGI)

La Direction Générale des Impôts (DGI) est une administration publique créée en 1990 en vertu du **Décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990**. Quant à l'organisation structurelle et aux missions récentes de la Direction, elles ont été définies par le Décret exécutif n° 21-252 du 25 Chakwāl 1442 correspondant au 6 juin 2021, comme suit :

2.6.1. Aperçu sur la Direction Générale des Impôts (DGI)

La Direction Générale des Impôts (DGI) est une administration publique créée en 1990 en vertu du Décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990. Quant à l'organisation structurelle et aux missions récentes de la Direction, elles ont été définies par le Décret exécutif n° 21-252 du 25 Chakwāl 1442 correspondant au 6 juin 2021, comme suit :

2.6.2 Missions de la Direction Générale des Impôts

- Veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires.
- Garantir les mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts, droits et taxes fiscaux, ainsi que le recouvrement des taxes et taxes parafiscales et autres ressources.
- Définir et simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, au contrôle, au recouvrement et au contentieux fiscal.
- Réaliser les programmes stratégiques de modernisation et assurer leur mise en œuvre.
- Développer et diffuser le système d'information et créer des interfaces et des outils de communication.
- Assurer la maîtrise des projets de référence dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

- Superviser la préparation et la négociation des conventions fiscales internationales et des accords internationaux comportant des dispositions fiscales.
 - Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.
 - Veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux différents types d'impôts, droits et taxes.
 - Mettre en place des outils d'analyse et de contrôle de gestion pour la rentabilité et l'efficacité des services fiscaux.
 - Veiller à l'amélioration des relations entre les services fiscaux et les contribuables.
- (impots, www mf mfdgi gov dz, 2024)**

2.7. Structure organisationnelle de l'administration centrale

L'organisation structurelle des services centraux et leurs missions comprennent ce qui suit :

1. Les directions de soutien et de support.
 2. Les directions techniques (Pôles spécialisés) :
 - Direction de la législation et de la réglementation fiscales et des affaires juridiques.
 - Direction du contrôle et des enquêtes fiscales.
 - Direction de la gestion, du recouvrement fiscal et de la modernisation des systèmes professionnels.
- (impots, www mf mfdgi gov dz, 2024)**

2.8. Structure organisationnelle des services extérieurs

Les services extérieurs de la Direction Générale des Impôts sont composés des structures suivantes :

- Direction des Grandes Entreprises (DGE).
- L'Inspection Régionale des Services Fiscaux.
- La Direction Régionale des Impôts.
- Le Service Régional des Recherches et Vérifications.
- Le Centre Régional de l'Information et de la Documentation.
- La Direction des Impôts de Wilaya.
- Le Centre des Impôts (CDI).
- Le Centre de Proximité des Impôts (CPI).

- Veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires.
- Garantir les mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts, droits et taxes fiscaux, ainsi que le recouvrement des taxes et taxes parafiscales et autres ressources.
- Définir et simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, au contrôle, au recouvrement et au contentieux fiscal.
- Réaliser les programmes stratégiques de modernisation et assurer leur mise en œuvre.
- Développer et diffuser le système d'information et créer des interfaces et des outils de communication.
- Assurer la maîtrise des projets de référence dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.
- Superviser la préparation et la négociation des conventions fiscales internationales et des accords internationaux comportant des dispositions fiscales.
- Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.
- Veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux différents types d'impôts, droits et taxes.
- Mettre en place des outils d'analyse et de contrôle de gestion pour la rentabilité et l'efficacité des services fiscaux.
- Veiller à l'amélioration des relations entre les services fiscaux et les contribuables. (impots, [www mf mfdgi gov dz](http://www.mf.mfdgi.gov.dz), 2024).

Section 03 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE (RESENTATION DE ENTREPRISE, s.d.)Nafta spa

3.1. HISTORIQUE

En 1952, le pétrole fut découvert pour la première fois à l'époque coloniale. Le secteur des hydrocarbures était alors détenu par des firmes étrangères (ESSO, TOTAL, SHELL, BP). La SONATRACH fut créée le 31/12/1963 par décret n°63-491, avec pour mission d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Ses compétences furent élargies par décret n°66-296 du 22/09/1966 aux domaines de la recherche, production, transformation et commercialisation.

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP fut créée par décret N°80/101 du 06 avril 1980, et entrée en activité le 1er janvier 1982 sous le sigle NAFTAL (« NAFT » signifie « pétrole » en

arabe et « AL » référence à Al Dja air). En 1987, l'activité raffinage est séparée : « NAFTEC » prend en charge le raffinage, et « NAFTAL » se consacre à la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

Dans le cadre de la restructuration du secteur des hydrocarbures, NAFTAL est rattachée à la SONATRACH le 19 novembre 1997, puis transformée en Société par Actions (SPA), filiale à 100% de SONATRACH, le 18 avril 1998, avec un capital social de 6 650 000 000 DA, porté à 15 650 000 000 DA fin 2002.

3.2. MISSIONS PRINCIPALES

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national, y compris ceux destinés à l'aviation et la marine, le GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, paraffines, bitumes, lubrifiants et pneumatiques. Elle fournit près de 7,5 millions de tonnes équivalent pétrole, soit 51% de la consommation nationale d'énergie finale.

Elle a également pour missions de :

- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application des mesures relatives à la sécurité industrielle et à la protection de l'environnement ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit et de systèmes intégrés d'informations ;
- Veiller à l'application des mesures liées à la sûreté interne conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité.

Objectifs : NAFTAL possède un objectif lucratif (réaliser des bénéfices) et un objectif social (assurer la disponibilité des produits pour les citoyens à travers tout le territoire national).

3.3. MOYENS DE L'ENTREPRISE

3.3.1. Potentiel Matériel

- 67 centres de distribution et de stockage ;

- 52 centres multi-produits (CMP) ; 23 centres carburants (CBR) ; 13 centres lubrifiants/pneumatiques ;
- 41 centres d'emplissage GPL et 07 centres GPL vrac ; 14 centres bitumes ;
- 55 dépôts d'avitaillement aviation et marine ; 49 dépôts relais de stockage GPL ;
- 1 576 stations-service dont 901 appartenant à des privés (PVA) ;
- 3 250 véhicules de distribution ; 1 750 engins de manutention ; 750 km de canalisation GPL et carburants.

3.3.2. Potentiel Humain

L'effectif global de NAFTAL est d'environ 30 275 agents : 24 351 agents permanents et 5 924 agents temporaires (contractuels). La branche commercialisation totalise 10 664 agents (35% de l'effectif global), dont 8 936 permanents (incluant 801 femmes) et 1 728 temporaires.

3.4. ORGANISATION ET STRUCTURE DE NAFTAL SPA

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique, du suivi et du contrôle des activités, et de structures opérationnelles orientées produits. La société se compose de trois structures principales :

- Structure générale
- Structures fonctionnelles
- Structures opérationnelles

3.4.1. Structure Générale

La direction générale est assurée par le Président Directeur Général (PDG). Elle comprend un Comité Directeur, un Comité Exécutif et des conseillers.

-Directions Exécutives et Centrales

- Direction Exécutive Stratégie, Planification & Économie : élaboration de la politique de planification stratégique.
- Direction Exécutive Finances : définition et contrôle des politiques financières, comptables et juridiques.
- Direction Exécutive Ressources Humaines : élaboration et suivi de la politique RH.
- Direction Procédures & Contrôle de Gestion : élaboration des procédures de gestion.
- Direction Audit : coordination des missions d'audit.
- Direction Hygiène, Santé, Environnement & Qualité (HSEQ).
- Direction Système d'Information.

- Direction Recherche & Développement.
- Direction Affaires Sociales & Culturelles.
- Direction Communication & Relations Publiques.
- Direction Administration Générale.
- Direction Sûreté Interne de l'Établissement.

3.4.2. Structures Opérationnelles – Les Trois Branches

a) Branche Carburants

Assure l'approvisionnement, le stockage des produits pétroliers dans tous les centres NAFTAL ainsi que la maintenance et le contrôle de tous les engins de transport.

b) Branche GPL

- Assure la disponibilité et la distribution du GPL sur tout le territoire national, notamment en période hivernale ;
- Effectue des contrôles périodiques sur tous les points de vente GPL pour vérifier la qualité des services et le respect des normes de sécurité.

c) Branche Commercialisation

Chargée de la commercialisation des produits pétroliers : carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes et autres produits destinés à l'automobile et à l'automobiliste.

3.5. Les missions de la branche commercialisation

- Commercialiser les produits pétroliers : carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes et produits automobilistes ;
- Proposer toutes mesures visant à adapter l'organisation à la vision stratégique de l'entreprise ;
- Mettre en place des systèmes de gestion performants et assainir la nomenclature des postes de travail ;
- Assurer les prestations de services sur l'ensemble des points de vente ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle (stations-service, gros consommateurs et autres clients) ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing du réseau (GD, GL, PVA & services) ;
- Procéder à des inspections régulières pour s'assurer de la qualité des services et du respect des normes de sécurité ;
- Évaluer et procéder à l'achat des équipements nécessaires à la maintenance et rénovation du réseau ;

- Promouvoir le développement du GPL/Carburant et initier des actions de communication ;
- Veiller au maintien de l'image de marque et à l'équilibre financier des activités de commercialisation.

3.6. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITÉ

3.6.1. Missions Principales

- Définir, faire appliquer et contrôler les politiques financières, comptables et fiscales des unités de la branche ;
- Assurer la coordination et le suivi de la situation financière (trésorerie, comptabilité, fiscalité, assurance) ;
- Veiller à la bonne tenue de la comptabilité et à la réalisation du bilan dans les meilleures conditions ;
- S'assurer de l'élaboration et de l'exécution des plans de financement ;
- Assister les unités décentralisées dans la gestion des immobilisations ;
- Veiller au développement des connaissances professionnelles du personnel.

3.7. Le département est structuré en quatre services :

Service Coordination

Assure le bon fonctionnement des mécanismes de trésorerie de la branche, veille à la bonne tenue des fichiers de délégation, coordonne les relations avec les banques et institutions financières, et élabore les situations périodiques de trésorerie.

Service Rapprochement

Organise les regroupements périodiques d'examen des travaux de trésorerie, veille à la fiabilité des rapprochements de tous les comptes et établit des rapports périodiques sur les travaux de trésorerie.

Service Paiement (Trésorerie)

- Gérer la trésorerie de la branche et assurer la coordination inter-unités en matière de dépenses ;
- Contrôler les dossiers reçus pour règlement des fournisseurs (exploitation et investissements) ;
- Établir des ordres de paiements en faveur des fournisseurs ;
- Assurer le montage des dossiers de domiciliation des transactions avec les fournisseurs et/ou clients étrangers jusqu'à apurement de l'opération ;

- Élaborer les situations périodiques exploitation et investissements.

Service Ticket à Crédit & Paiement Électronique

- Gérer le magasin central des tickets à crédit (TAC) et comptabiliser les mouvements de stocks ;
- Veiller au ravitaillement du magasin et des districts NAFTAL en TAC ;
- Contrôler périodiquement les stocks en TAC et introduire les commandes ;
- Veiller au déroulement des inventaires physiques périodiques ;
- Assurer les commandes et la confection des cartes carburantes ;
- Assurer le suivi des consommations internes des cartes carburants silver ;
- Assurer la comptabilité des mouvements et des ventes.

CHAPITRE 63

RÉSULTATS : ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent chapitre constitue le socle empirique de ce mémoire. Il s'appuie sur les données collectées lors de notre **stage pratique** effectué au sein de deux institutions pivots : la **Direction Générale de NAFTAL** à Chéraga et la **Direction Générale des Impôts (DGI)**, relevant du Ministère des Finances.

L'objectif est de répondre à la problématique centrale de cette recherche : « **Quel est le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de l'entreprise économique, en prenant NAFTAL comme cas d'étude ?** »

Section 01 : Résultats obtenus(Premièrement Etude de cas de La société NAFTAL)

L'analyse comprend deux étapes : d'abord, les résultats des entretiens organisés en trois axes ; ensuite, une analyse basée sur les états financiers de NAFTAL pour 2023 et 2024.

1.1 Perceptions générales sur le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de NAFTAL

Neuf questions ont été posées à trois cadres de la Direction Générale de NAFTAL : le Chef du Département Comptabilité et Fiscalité, le Chef du Département Patrimoine, et le Chef du Service Fiscalité. Les questions couvrent trois axes : les décisions d'investissement (Q1 à Q3), les décisions de financement (Q4 à Q6), et les décisions opérationnelles (Q7 à Q9).

Axe 1 — Gestion fiscale et décisions d'investissement

Question 1 : La gestion fiscale influence-t-elle les décisions d'investissement ?

Éléments de réponse : Le premier participant indique que la direction prépare une stratégie fiscale avant tout investissement, en s'appuyant sur le **planning fiscal** et les lois de finances Et les lois de finances. Le deuxième précise que l'entreprise fait une analyse fiscale avant chaque projet important. Le troisième souligne le rôle de l'article 119 de la loi de finances, qui oblige les entreprises à affecter 1 % de l'IBS à la recherche et développement (R&D).

Synthèse — Les trois participants confirment que la gestion fiscale est une étape obligatoire avant toute décision d'investissement.

Question 2 : L'entreprise exploite-t-elle les avantages fiscaux liés à l'investissement (amortissements, exonérations...) ?

Élément de réponse : Le premier participant indique que l'amortissement utilisé est uniquement linéaire, selon la réglementation fiscale. Le deuxième confirme ce choix et précise qu'il est bien contrôlé. Le troisième signale un avantage fiscal lié à l'achat de camion-

citerne au GPL, qui permet de réduire la charge fiscale tout en s'inscrivant dans la transition énergétique.

Synthèse — L'entreprise utilise les avantages fiscaux disponibles dans le respect de la loi. La fiscalité verte (GPL) est un outil d'optimisation.

Question 3 : L'entreprise investit-elle dans des secteurs soutenus par des incitations fiscales spécifiques ?

Élément De réponse : Le premier participant indique qu'une partie du 1 % de l'IBS est consacrée à l'intelligence artificielle pour améliorer la distribution. Le deuxième confirme que ces projets sont financés par autofinancement. Le troisième précise que la loi de finances a élargi les incitations fiscales à la recherche et aux nouvelles technologies.

Synthèse — Les trois participants confirment que l'entreprise dirige ses investissements selon les incitations fiscales disponibles, notamment en intelligence artificielle et en R&D, conformément à l'article 119 de la loi de finances (2026).

Axe 2 — Gestion fiscale et décisions de financement

Question 4 : Quelle est la politique de financement actuelle de l'entreprise ?

Élément de Réponse : Le premier participant indique que l'entreprise se finance uniquement par ses propres ressources depuis plusieurs années. Le deuxième rappelle que le dernier recours à un financement externe remonte à environ quinze ans, pour construire quarante stations-service sur l'autoroute Est-Ouest. Le troisième confirme que l'autofinancement est le seul mode de financement utilisé.

Synthèse — Les trois participants confirment que l'entreprise utilise uniquement l'autofinancement.

Question 5 : La fiscalité influence-t-elle le choix entre financement interne et externe ?

Élément de réponse : Le premier participant explique que l'autofinancement est préféré pour éviter les charges et les contraintes des emprunts. Le deuxième indique que l'emprunt n'est pas nécessaire vu les réserves importantes de l'entreprise. Le troisième reconnaît que les intérêts d'emprunt sont déductibles fiscalement, mais confirme que l'entreprise n'en a pas besoin actuellement.

Synthèse — Les trois participants confirment que la fiscalité n'est pas le critère principal du choix de financement, car l'entreprise dispose de ressources propres suffisantes.

Question 6 : L'entreprise bénéficie-t-elle d'avantages fiscaux liés aux moyens de paiement électroniques ?

Élément de réponse : Le premier participant confirme que l'entreprise a bien utilisé cet avantage fiscal, avec des économies réinvesties dans des projets. Le deuxième confirme cette utilisation. Le troisième cite le principe du « just payé » : utiliser au maximum les marges légales pour réduire la charge fiscale sans enfreindre la loi, ce qui améliore la trésorerie.

Synthèse — Les trois participants confirment que l'entreprise utilise pleinement l'avantage fiscal des paiements électroniques. Le concept de « just payé » illustre bien l'optimisation fiscale légale.

Axe 3 — Gestion fiscale et décisions opérationnelles

Question 7 : Comment l'entreprise gère-t-elle le respect de ses obligations fiscales déclaratives ?

Élément de réponse : Le premier participant décrit un système précis : la comptabilité est tenue chaque mois, et les déclarations de TVA, TSE et autres taxes sont faites sur cette base. Un tableau de bord permet de suivre les délais fiscaux. Le deuxième souligne que l'entreprise collecte des taxes telles que la TVA, la TCE et la TPP. Le troisième met en avant une feuille de route fiscale qui garantit le respect des délais.

Synthèse — L'entreprise respecte ses obligations fiscales grâce à une comptabilité mensuelle et un tableau de bord. La feuille de route fiscale est un outil clé de gestion.

Question 8 : Existe-t-il une formation fiscale pour les collaborateurs ?

Élément de réponse : Le premier participant indique que les comptables et fiscalistes reçoivent des formations régulières, et les autres employés sont sensibilisés pour éviter les erreurs fiscales. Le deuxième confirme que la formation aide à réduire les risques fiscaux. Le troisième précise que l'entreprise forme ses employés en interne, ce qui lui permet aussi d'optimiser la taxe de formation professionnelle (1 %).

Synthèse — La formation fiscale est une priorité. La formation interne permet d'optimiser légalement la taxe de formation professionnelle.

Question 9 : Comment l'entreprise gère-t-elle les unités déficitaires ?

Élément de réponse : Le premier participant explique que certaines unités ont des déficits à cause des prix fixés par l'État, et ces déficits sont compensés par les bénéfices d'autres unités, via un mécanisme de péréquation interne. Les deux autres participants confirment ce mécanisme, encadré par la direction générale.

Synthèse — Les trois participants confirment l'existence d'unités déficitaires dues aux prix administrés, compensées par d'autres unités bénéficiaires via la péréquation interne.

1.2. Analyse de contenu et interprétation des entretiens

Cette section vise à mettre en relation les déclarations des trois responsables interrogés au sein de NAFTAL afin de dégager une vision globale de l'influence de la gestion fiscale sur les choix stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Cette analyse repose uniquement sur les informations recueillies lors des entretiens réalisés.

Axe 1 : La dimension fiscale comme fondement de la décision d'investissement

Les entretiens réalisés montrent une convergence claire entre les participants concernant l'importance de la fiscalité dans le processus de décision d'investissement. Les responsables considèrent que la gestion fiscale ne représente pas seulement une obligation administrative ou légale, mais constitue un élément stratégique pris en compte dès les premières étapes d'étude des projets d'investissement.

Les participants ont également indiqué que l'entreprise adopte une approche prudente et conforme à la législation fiscale algérienne. Dans ce cadre, le recours à l'amortissement linéaire est privilégié afin d'assurer une stabilité fiscale et de réduire les risques de contentieux ou de redressement fiscal. Cette orientation traduit la volonté de l'entreprise de privilégier la sécurité juridique plutôt qu'une recherche poussée d'optimisation fiscale.

Les entretiens mettent aussi en évidence l'apparition progressive d'une orientation vers la fiscalité verte. Selon les responsables interrogés, l'entreprise commence à exploiter certains avantages fiscaux liés aux investissements à caractère environnemental, notamment ceux concernant les véhicules fonctionnant au GPL. Cette évolution montre que la fiscalité est progressivement utilisée comme un levier d'accompagnement des choix technologiques et environnementaux de l'entreprise.

Par ailleurs, les participants ont souligné que l'entreprise accorde une attention particulière aux mécanismes fiscaux favorisant la recherche et le développement. Ces dispositifs sont considérés comme un moyen de soutenir les projets d'innovation, de digitalisation et d'amélioration des systèmes de distribution.

Axe 2 : L'équilibre entre l'autofinancement et la rationalité fiscale

Les entretiens montrent que l'entreprise privilégie principalement l'autofinancement pour assurer le financement de ses projets et de ses activités. Les responsables estiment que

cette orientation permet de préserver l'indépendance financière et décisionnelle de l'entreprise tout en limitant le recours aux financements externes.

Les participants expliquent que ce choix repose avant tout sur une logique de prudence financière et de stabilité institutionnelle. Malgré les avantages fiscaux généralement associés à l'endettement, notamment à travers la déductibilité des charges financières, les responsables considèrent que le recours limité à l'emprunt reste cohérent avec la politique de gestion prudente adoptée par l'entreprise.

Les déclarations recueillies révèlent également une volonté progressive d'exploiter certains avantages fiscaux liés à la modernisation des moyens de paiement et à la digitalisation des opérations. Selon les participants, ces mécanismes peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de la gestion tout en renforçant la transparence et la conformité fiscale.

Axe 3 : La gestion opérationnelle de la fiscalité et la gouvernance de la conformité

Les trois responsables interrogés s'accordent sur le fait que l'entreprise dispose d'un système organisé de gestion et de suivi des obligations fiscales. D'après leurs déclarations, la conformité fiscale repose sur une organisation interne rigoureuse caractérisée par un suivi régulier des déclarations et des échéances fiscales.

Les participants ont également indiqué que la gestion fiscale mobilise plusieurs services internes et nécessite une coordination permanente entre les différentes structures concernées afin de limiter les risques d'erreurs ou de sanctions administratives. Cette organisation reflète l'importance accordée à la gouvernance fiscale dans une entreprise de grande taille opérant dans un secteur stratégique.

Les entretiens soulignent également le rôle important de la formation professionnelle dans le développement des compétences fiscales et comptables des employés. Les responsables considèrent que les actions de formation permettent d'améliorer la maîtrise des évolutions réglementaires et de renforcer la qualité de la gestion fiscale au sein de l'entreprise.

Enfin, les participants ont expliqué que certaines contraintes opérationnelles, notamment celles liées au caractère administré de certains prix, obligent l'entreprise à mettre en place des mécanismes internes d'équilibre et d'ajustement afin d'assurer la continuité de l'activité tout en respectant les obligations fiscales.

1.3. Synthèse de Analyse de contenu et interprétation des entretiens

L'analyse croisée des entretiens montre que la gestion fiscale au sein de NAFTAL repose sur une logique de conformité stricte à la législation fiscale, accompagnée d'une volonté progressive d'intégrer certains mécanismes d'optimisation fiscale autorisés par la loi. Les responsables interrogés mettent en avant une approche prudente fondée sur la sécurité juridique et la maîtrise des risques fiscaux.

Les résultats révèlent également que l'entreprise commence à développer une vision plus stratégique de la fiscalité, notamment à travers les dispositifs liés à l'innovation, à la digitalisation et à la fiscalité environnementale. Toutefois, les déclarations montrent que l'exploitation des avantages fiscaux demeure encore partielle en raison des contraintes organisationnelles et des spécificités du secteur dans lequel évolue l'entreprise.

1.3. Analyse financière et fiscale au sein de NAFTAL

L'analyse suivante est basée sur les données du bilan et du compte de résultat de NAFTAL au 31 décembre 2024. Elle présente des ratios financiers et fiscaux pour mesurer l'efficacité de la gestion fiscale et son impact sur la performance de l'entreprise.

Analyse comparative des ratios financiers et fiscaux — exercices 2023 et 2024

Tableau 5 : Analyse comparative des ratios financiers et fiscaux — exercices 2023 et 2024

Ratio	Formule	Calcul 2023	Calcul 2024
Taux d'imposition effectif	Impôts exigibles / Résultat ordinaire avant impôts	4 303 363 314,11 / 24 867 587 256,98 = 17,30%	5 953 609 591,30 / 31 831 788 004,63 = 18,70%
Ratio de charge fiscale sur chiffre d'affaires	Impôts & taxes (IS) / Ventes et produits annexes	4 303 363 314,11 / 592 310 716 771,91 = 0,73%	5 953 609 591,30 / 618 800 340 721,50 = 0,96%
Ratio d'optimisation fiscale (Avantages fiscaux différés / Total actif)	Impôts différés actif / Total Actif Non Courant	7 549 933 337,06 / 225 672 294 669,48 = 3,35%	8 833 990 906,30 / 232 556 449 016,63 = 3,80%

Ratio d'autonomie financière (Capitaux propres / Total passif)	Capitaux propres / Total Général Passif	230 632 067 434,90 / 532 182 325 955,08 = 43,33%	257 851 719 051,65 / 584 727 397 968,65 = 44,10%
Résultat net / Chiffre d'affaires (Marge nette)	Résultat net de l'exercice / Ventes et produits annexes	21 252 057 930,75 / 592 310 716 771,91 = 3,59%	27 219 651 616,75 / 618 800 340 721,93 = 4,40%

Source : Bilan et compte de résultat NAFTAL au 31/12/2024, certifiés par l'Expert-Comptable Diplômé d'État — calculs réalisés par l'auteur.

Analyse de la variation des indicateurs fiscaux et financiers entre 2023 et 2024

Tableau 6 : Analyse de la variation des indicateurs fiscaux et financiers entre 2023 et 2024

Ratio	Formule & Calcul de variation
Variation de la charge fiscale (IBS)	$(5\,953\,609\,591,30 - 4\,303\,363\,314,11) / 4\,303\,363\,314,11 = +38,35\%$
Variation des impôts différés actif	$(8\,833\,990\,906,30 - 7\,549\,933\,337,06) / 7\,549\,933\,337,06 = +17,01\%$
Variation du résultat net	$(27\,219\,651\,616,75 - 21\,252\,057\,930,75) / 21\,252\,057\,930,75 = +28,08\%$
Variation des capitaux propres	$(257\,851\,719\,051,65 - 230\,632\,067\,434,90) / 230\,632\,067\,434,90 = +11,80\%$
Variation du chiffre d'affaires	$(618\,800\,340\,721,93 - 592\,310\,716\,771,91) / 592\,310\,716\,771,91 = +4,47\%$

Source : Bilan et compte de résultat NAFTAL au 31/12/2024 — calculs réalisés par l'auteur.

1.4. Évaluation de la gestion fiscale de NAFTAL à la lumière des indicateurs financiers

L'analyse des entretiens et des ratios financiers donne une image précise de la gestion fiscale chez NAFTAL. C'est une gestion qui assure une conformité légale exemplaire et qui cherche à utiliser les avantages disponibles, mais sans atteindre un niveau d'optimisation fiscale stratégique complète.

1. La doctrine de conformité absolue face à la réalité de l'optimisation fiscale

Les données qualitatives indiquent que l'entreprise a adopté une stratégie de **conformité légale comme priorité absolue** afin d'éviter tout risque pouvant compromettre sa stabilité. **Néanmoins, elle accorde une importance à l'optimisation fiscale en tant que second choix stratégique ; la preuve en est** la baisse du **taux d'imposition effectif à (18,70 %)**, un niveau nettement inférieur au taux légal général de (26 %). **Cela démontre** clairement la capacité de l'entreprise à exploiter les avantages et les incitations légales disponibles pour réduire ses charges financières, prouvant ainsi que sa discipline légale rigoureuse s'accompagne d'une quête délibérée d'efficacité fiscale au service de sa performance financière globale.

2. Autonomie financière et coût d'opportunité du « bouclier fiscal »

L'analyse financière révèle une corrélation directe entre la politique d'autofinancement adoptée et la stabilité de la structure financière. En effet, l'atteinte d'un taux d'**autonomie financière de (44,10 %)**, conjuguée à une croissance des **capitaux propres de (11,80 %)**, justifie objectivement l'abstention de l'entreprise vis-à-vis de l'endettement extérieur. Néanmoins, ce choix stratégique a conduit à la neutralisation du mécanisme du **bouclier fiscal** (Bouclier Fiscal) ; l'entreprise ayant renoncé à l'avantage de la déductibilité des charges financières de l'assiette imposable afin de préserver sa souveraineté financière absolue et d'éviter les contraintes de crédit. Ainsi, la charge fiscale devient ici le « prix » à payer pour garantir l'indépendance de la décision financière.

3. Nature de l'optimisation fiscale entre exercice comptable et flux de trésorerie

Malgré les affirmations de la direction concernant l'exploitation des incitations fiscales (telles que l'article 119 et les avantages liés au paiement électronique), la croissance des **impôts différés actifs de (17,01 %)**, atteignant **8,83 milliards DZD**, souligne un paradoxe opérationnel. Les avantages fiscaux réalisés apparaissent comme des créances scripturales ou des « actifs dormants » au bilan, ce qui signifie que l'impact positif de l'optimisation fiscale demeure confiné au volet comptable sans se transformer immédiatement en liquidités. Ce constat démontre que l'efficacité de la gestion fiscale se concentre davantage sur la maximisation des droits futurs que sur la génération de flux de trésorerie immédiats.

4. Efficience de la « péréquation interne » face à la pression fiscale

Bien que le ratio des charges fiscales par rapport au chiffre d'affaires ait augmenté (passant de **0,73 % à 0,96 %**), l'entreprise a fait preuve d'une grande résilience à travers l'amélioration

de sa **marge nette (de 3,59 % à 4,40 %)**. Cette divergence confirme l'efficacité du système de « **péréquation interne** » évoqué lors des entretiens ; l'entreprise ayant réussi à absorber la hausse de la pression fiscale et les coûts induits par les **prix administrés** grâce à l'optimisation de son efficience opérationnelle interne. Ainsi, la fiscalité n'est plus une simple charge subie, mais devient une variable maîtrisée pour garantir l'équilibre des résultats nets du groupe.

SECTION 02 : Deuxièmement : Le Ministère des Finances

Tableau de synthèse des entretiens

Axe	N°	Question	Interviewée N°1	Interviewée N°2
AXE I Rôle dans les décisions d'investissement	Q1	Dans quelle mesure les avantages fiscaux influencent-ils les décisions d'investissement des entreprises en Algérie ?	Les avantages fiscaux sont un levier fondamental pour l'investissement. Les incitations transitent principalement par l'API.	Les incitations fiscales sont un levier essentiel pour l'investissement en phase initiale. Les statistiques de la DGI montrent une corrélation positive avec les flux d'investissement via l'API.
	Q2	Les entreprises privilégient-elles les projets avec plus d'avantages fiscaux, à rentabilité comparable ?	La majorité des entreprises préfèrent les projets offrant plus d'avantages fiscaux à rentabilité équivalente. L'élément fiscal est un critère de sélection réel.	À rentabilité comparable, le choix se porte généralement sur le projet offrant le plus d'avantages fiscaux. La variable fiscale est intégrée dans les outils d'aide à la décision.
	Q3	Quelles sont les dispositions fiscales les plus attractives pour orienter les décisions d'investissement ?	Les plus attractives : l'article 9 (exonération permanente d'IBS sur les bénéfices d'exportation) et l'article 15 (exonération de taxe	Les exonérations les plus influentes sont celles à effet immédiat et durable : l'article 9 et l'article 15 sont particulièrement citées par les

			foncière jusqu'à 10 ans).	opérateurs économiques.
	Q4	Comment la DGI sensibilise-t-elle les entreprises sur les avantages fiscaux liés à l'investissement ?	La DGI organise régulièrement des journées de sensibilisation pour informer les entreprises sur leurs droits et obligations fiscales.	La DGI mène des campagnes et des ateliers d'information pour réduire les infractions fiscales involontaires et instaurer un environnement fiscal plus transparent.
AXE II Rôle dans les décisions de financement	Q5	Dans quelle mesure les dispositions fiscales influencent-elles le choix des instruments de financement des entreprises ?	Les dispositions fiscales influencent les décisions de financement, particulièrement pour les PME. Un régime favorable peut orienter vers l'autofinancement ou vers certaines formes d'emprunt.	Les lois fiscales exercent une influence notable sur les décisions de financement, surtout pour les PME. Le traitement fiscal des sources de financement est un critère important.
	Q6	La variable fiscale est-elle un facteur déterminant dans le choix des sources de financement ?	L'élément fiscal est un déterminant parmi d'autres, mais pas le principal. La rentabilité et le coût du capital restent prioritaires.	La variable fiscale est un facteur parmi les déterminants du financement. L'élément fiscal influence le choix sans être le seul critère de décision.

	Q7	Comment les nouvelles dispositions de la LF 2026 (article 119 — obligation R&D) peuvent-elles orienter les décisions de financement des grandes entreprises ?	L'article 119 de la LF 2026 oblige les entreprises dont le CA dépasse 2 milliards de DZD à affecter au moins 1 % du bénéfice imposable à la R&D. Ces dépenses étant déductibles de l'IBS, elles orientent les décisions de financement vers l'innovation.	L'obligation de l'article 119 combinée à la déductibilité fiscale incite les directions financières à intégrer ce poste dans leur planification budgétaire annuelle.
AXE III Rôle dans les décisions opérationnelles	Q8	Comment la gestion des impôts périodiques (TVA, IBS, G50...) influence-t-elle la gestion de la trésorerie et le cycle d'exploitation ?	Les impôts périodiques — TVA et acomptes G50 — ont un impact direct sur le cycle de trésorerie. Une mauvaise planification fiscale peut engendrer des tensions de liquidité.	Les obligations fiscales périodiques exercent une pression constante sur la trésorerie. La capacité d'anticiper ces échéances conditionne la stabilité financière de l'entreprise.
	Q9	Dans quelle mesure une mauvaise gestion fiscale peut-elle perturber la liquidité et affecter les relations avec les fournisseurs ?	Une gestion fiscale défaillante peut provoquer des pénalités imprévues qui absorbent les liquidités, se répercutant sur les délais de paiement aux fournisseurs.	Les pénalités et amendes fiscales imprévues représentent un risque réel pour la liquidité et peuvent fragiliser les relations

				commerciales avec les fournisseurs.
	Q10	L'article 93 de la LF 2026 (règlement fiscal volontaire) peut-il améliorer la situation financière opérationnelle des entreprises ?	L'article 93 offre une opportunité de régularisation à un taux libératoire de 8 % seulement. Cela permet d'assainir la situation fiscale et d'améliorer la liquidité opérationnelle.	Le règlement fiscal volontaire à 8 %, sans sanction financière ni pénale, permet de réintégrer des capitaux dans le circuit formel et d'améliorer la position financière.

Tableau réalisé dans le cadre d'une recherche académique — DGI Algérie —

Données confidentielles

Note : Les réponses de l'interviewée N°3 suivent la même orientation que celles des interviewées N°1 et N°2, avec des nuances complémentaires détaillées dans la synthèse générale ci-dessous.

2.1. Synthèse générale

Les entretiens montrent que la gestion fiscale en Algérie joue un rôle direct dans les décisions des entreprises. En matière d'investissement, les incitations fiscales sont un levier important : l'exonération de l'IBS pour les activités d'exportation (article 9) pousse les entreprises vers les marchés extérieurs, et l'exonération de la taxe foncière jusqu'à 10 ans (article 15) réduit le coût des projets à long terme. À rentabilité équivalente, les entreprises choisissent les projets avec les avantages fiscaux les plus importants.

En matière de financement, l'article 119 de la loi de finances 2026 oblige les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 2 milliards de DZD à consacrer 1 % de leur bénéfice imposable à la R&D, avec possibilité de déduire ces dépenses de l'IBS. Cela incite les entreprises à financer l'innovation ou à s'associer avec des start-ups.

Sur le plan opérationnel, les impôts périodiques comme la TVA et le G50 exercent une pression constante sur la trésorerie, ce qui nécessite une planification rigoureuse. L'article 93 de la loi de finances 2026 sur le règlement fiscal volontaire permet aux entreprises de

régulariser leur situation à un taux de 8 % sans sanctions, ce qui améliore leur situation financière.

2.2. Approche lexicale

Figure 3: nuage des mots



Source : Nvivo

L'analyse du nuage de mots montre que le terme « fiscale » est au centre du discours et oriente tous les axes de la décision financière. Sa fréquence élevée confirme que la gestion fiscale est le fil conducteur de l'étude, et un outil stratégique pour encadrer le comportement de l'entreprise.

Ce lien entre « entreprises », « financement » et « investissement » reflète la vision des cadres de l'administration fiscale : la politique fiscale est un levier capable de modifier les structures de financement et d'orienter les investissements des entreprises algériennes.

L'analyse montre aussi un vocabulaire cohérent autour des « avantages », « incitations » et « dispositions », ce qui souligne l'importance de la conformité fiscale. La fréquence des termes « liquidité » et « trésorerie » montre que la fiscalité est un facteur décisif dans les flux d'exploitation quotidiens. En résumé, la fiscalité est une préoccupation centrale qui protège la trésorerie et assure la durabilité financière de l'entreprise.

2.3. Approche Thématique

-Analyse des Coefficients de Corrélation de Pearson

Les coefficients de corrélation calculés entre les trois entretiens révèlent un degré de convergence thématique remarquablement élevé :

Tableau 7 : Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens

Source A	Source B	Coefficient de Pearson
ENTRETIEN 3	ENTRETIEN 2	0,9535
ENTRETIEN 2	ENTRETIEN 1	0,9529
ENTRETIEN 3	ENTRETIEN 1	0,9317

Source : Nvivo

Ces résultats montrent une forte cohérence entre les discours. Avec des valeurs supérieures à 0,93 dans les trois paires, les entretiens présentent une vision homogène, typique d'experts partageant un cadre institutionnel commun (la DGI) et une culture professionnelle similaire.

La corrélation la plus élevée (0,9535) entre les Entretiens 2 et 3 montre que ces deux interviewées ont une vision très similaire. La corrélation légèrement plus faible entre l'Entretien 3 et l'Entretien 1 (0,9317) indique que l'Entretien 1 apporte les nuances les plus distinctives, notamment sur les aspects opérationnels.

Thèmes dominants et convergences par axe

Tableau 8 : Thèmes dominants et convergences par axe

Axe	Thèmes dominants	Convergences principales
AXE I — Investissement	Avantages fiscaux (API, IBS, taxe foncière), loi de finances, incitations, sensibilisation DGI	Les 3 interviewées confirment le rôle moteur des incitations fiscales (art. 9 et 15) sur les décisions d'investissement.
AXE II — Financement	Variable fiscale, déductibilité, R&D (art. 119 LF 2026), PME, instruments de financement	La fiscalité influence le financement mais ne prime pas sur la rentabilité. L'art. 119 crée une incitation nouvelle à financer l'innovation.
AXE III — Exploitation	TVA, IBS, G50, trésorerie, pénalités, règlement volontaire (art. 93 LF 2026)	Une mauvaise gestion fiscale perturbe la liquidité. L'art. 93 offre une opportunité de régularisation à taux libératoire.

Axe I — Rôle de la gestion fiscale dans les décisions d'investissement

Les trois interviewées s'accordent sur le rôle moteur des avantages fiscaux dans les décisions d'investissement. Deux articles sont souvent cités : l'article 9 (exonération de l'IBS sur les bénéfices d'exportation) et l'article 15 (exonération de taxe foncière sur 10 ans). La DGI est présentée comme un acteur qui fait le lien entre la politique fiscale et les entreprises, via des journées de sensibilisation. L'API est le principal vecteur institutionnel de ces incitations.

Axe II — Rôle de la gestion fiscale dans les décisions de financement

Les trois interviewées partagent une position nuancée : la fiscalité est un facteur parmi d'autres, mais ne remplace pas des critères comme la rentabilité ou le coût du capital. L'article 119 de la Loi de Finances 2026 est le point le plus important de cet axe. L'obligation d'affecter au moins 1 % du bénéfice imposable à la R&D pour les entreprises dont le CA dépasse 2 milliards de DZD, avec déductibilité de l'IBS, est une incitation qui modifie la planification budgétaire des grandes entreprises.

Axe III — Rôle de la gestion fiscale dans les décisions opérationnelles

Les obligations fiscales périodiques (TVA, G50, acomptes IBS) exercent une pression constante sur la trésorerie. La capacité à anticiper ces délais est essentielle à la stabilité

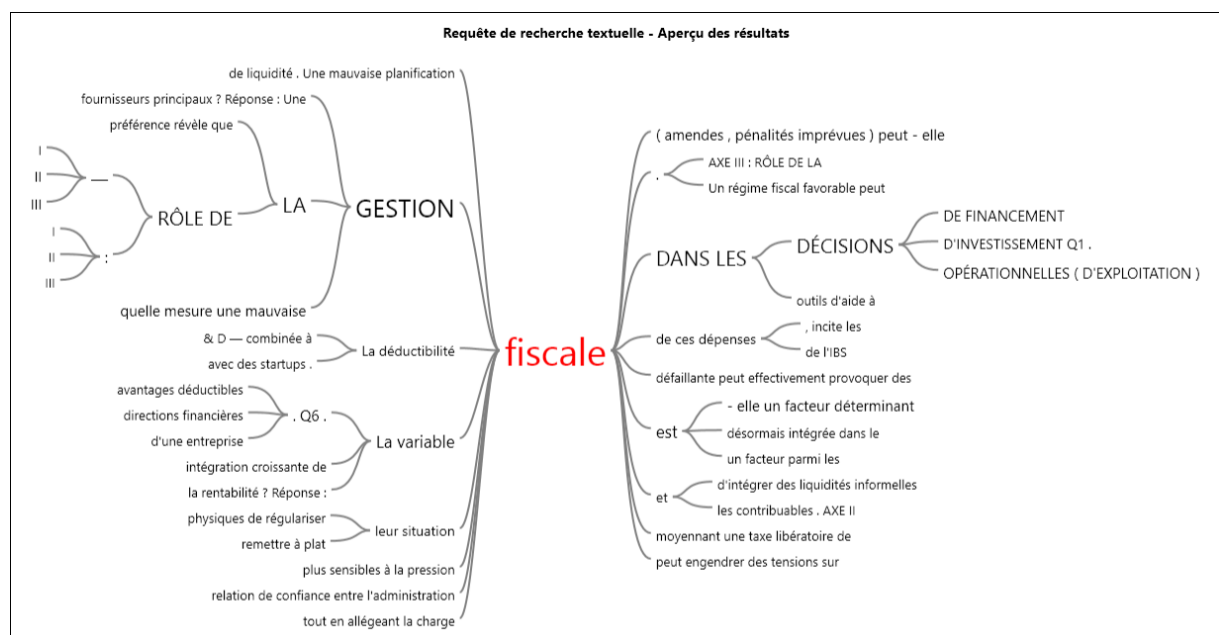
financière. L'article 93 de la LF 2026 sur le règlement fiscal volontaire à 8 % est bien accueilli. Les trois interviewées y voient une opportunité pour régulariser la situation fiscale et améliorer l'accès au financement formel.

-Synthèse thématique

L'analyse thématique donne trois conclusions principales. D'abord, une convergence très forte entre les trois discours, confirmée par des coefficients de Pearson supérieurs à 0,93. Ensuite, une vision partagée de la fiscalité comme levier stratégique à deux dimensions : incitative (avantages, exonérations) et contraignante (pénalités, obligations périodiques). Enfin, la LF 2026 est perçue comme un changement positif avec deux mesures importantes (art. 93 et art. 119) qui modifient le comportement financier des entreprises algériennes.

2.4. Approche Linguistique

Figure 4 : Cartographie textuelle



Source : NVIVO

2.4.1. Cartographie textuelle — Lecture de l'arbre de mots

L'arbre de mots issu de l'analyse textuelle (NVivo) est organisé autour du terme pivot « fiscale ». Cette représentation révèle la structure du discours des interviewées et permet d'identifier les thèmes dominants et les relations entre les concepts.

Le mot « fiscale » est le nœud central autour duquel s'organisent trois branches : (1) GESTION — RÔLE — qui renvoie aux trois axes de l'étude ; (2) DANS LES — DÉCISIONS — qui couvre les domaines d'application (investissement, financement,

exploitation) ; (3) les concepts satellites (déductibilité, variable, situation) qui enrichissent le réseau sémantique.

2.4.2 Analyse des champs lexicaux

Tableau 9: Champs lexicaux et interprétation discursive

Champ lexical	Termes récurrents	Interprétation discursive
Décision & Stratégie	levier, critère, décision, choix, orientent	Le discours inscrit la fiscalité comme outil stratégique intentionnel, non comme contrainte subie.
Légitimité institutionnelle	DGI, API, loi de finances, article, conformité	Ancrage constant dans les textes officiels. Les interviewées légitiment leur discours par la référence aux normes réglementaires.
Causalité & Impact	Influence, corrélation, impact, se traduit par, engendre	Usage répété de connecteurs causaux qui construisent une relation directe entre gestion fiscale et performance financière.
Risque & Vigilance	Pénalités, amendes, défaillance, tensions, perturber	Vocabulaire du risque utilisé pour souligner l'urgence d'une gestion fiscale proactive.
Opportunité & Modernisation	Opportunité, régularisation, innovation, R&D, formel	La LF 2026 est présentée comme une rupture positive. Registre optimiste autour de l'article 93 et 119.

-Le champ de la décision et de la stratégie

Le vocabulaire dominant montre que la fiscalité est vue comme un outil de pilotage stratégique. Les termes « levier », « critère de sélection », « orienter », « intégrer » reviennent souvent dans les trois entretiens. La fiscalité n'est pas subie mais anticipée, calculée et optimisée.

-L'ancrage institutionnel et réglementaire

Le discours repose sur les textes officiels. La DGI, l'API, les articles de loi (art. 9, 15, 93, 119) et les lois de finances sont cités avec précision, ce qui montre une maîtrise du cadre réglementaire. Les interviewées ne donnent pas des opinions, mais des constats appuyés par les normes officielles.

-La structure causale du discours

L'un des traits les plus marquants du discours est l'usage fréquent de connecteurs causaux : « se traduit par », « engendre », « se répercute sur », « conditionne directement ». Ces connecteurs construisent une relation directe entre fiscalité et comportement des entreprises.

-Le vocabulaire du risque et de la vigilance

Un vocabulaire important est celui du risque fiscal : « pénalités imprévues », « amendes », « défaillance », « tensions de liquidité ». Ce vocabulaire oppose deux scénarios : une bonne gestion fiscale (garante de stabilité) et une mauvaise gestion (source de difficultés financières).

-Le registre de l'opportunité et de la modernisation

La Loi de Finances 2026 est présentée comme un changement positif. Les termes « opportunité », « avancée notable », « régularisation », « innovation », « circuit formel » signalent un changement important dans la politique fiscale algérienne.

2.4.3. Analyse énonciative et positionnement discursif

Les trois interviewées adoptent un positionnement d'expert institutionnel. Des formulations comme « les données disponibles confirment » ou « les informations recueillies confirment cette tendance » les placent en observatrices objectives qui rapportent des faits plutôt que des opinions personnelles.

Cette position est accompagnée d'une convergence formelle notable : les réponses aux mêmes questions ont des structures similaires, des arguments, et un recours systématique aux chiffres précis (2 milliards DZD, 1 %, 8 %, 10 ans) comme preuves de crédibilité.

-Synthèse linguistique

L'analyse linguistique révèle un discours expert cohérent, organisé autour de cinq registres : stratégique, institutionnel, causal, prudentiel et réformateur. Le terme « fiscale » n'est pas simplement un thème, mais le nœud organisateur de tout le discours, autour duquel s'articulent la décision, le risque, l'opportunité et la conformité.

La forte corrélation de Pearson s'explique linguistiquement : les interviewées partagent non seulement les mêmes thèmes, mais aussi les mêmes structures argumentatives et les mêmes registres lexicaux. Cette convergence témoigne d'une communauté professionnelle bien constituée au sein de l'administration fiscale algérienne.

Cette analyse thématique et linguistique montre une forte homogénéité dans les discours des cadres de la Direction Générale des Impôts. Les coefficients de corrélation révèlent une convergence forte entre les entretiens, traduisant une unité de vision professionnelle et un cadre de référence institutionnel commun.

La gestion fiscale est perçue comme un outil stratégique à deux dimensions. D'un côté, c'est un levier incitatif qui influence les décisions d'investissement et de financement. De l'autre, c'est une contrainte qui peut affecter les décisions opérationnelles en cas de mauvaise gestion.

En résumé, la gestion fiscale en Algérie ne se limite plus à une fonction comptable. Elle est devenue un levier stratégique essentiel pour orienter les décisions des entreprises, entre les exigences de conformité réglementaire et les objectifs de performance économique.

Section03 : Discussion

La phase de discussion constitue une étape charnière de notre recherche, visant à transcender la simple présentation des données pour en extraire une analyse critique et synthétique. Après avoir examiné les pratiques internes de l'entreprise, il s'avère indispensable de confronter la réalité du terrain aux orientations de l'autorité de régulation, tout en mettant ces résultats en perspective avec les conclusions des études antérieures dans ce domaine. À cet effet, la comparaison des **visions** recueillies auprès des **responsables fiscaux** de **NAFTAL** avec celles fournies par les cadres de la **Direction Générale des Impôts (DGI)**, en parallèle avec les travaux académiques pertinents

-Discussion — NAFTAL et la Direction Générale des Impôts

La comparaison entre les résultats de l'enquête chez NAFTAL et les analyses des cadres de la Direction Générale des Impôts permet de mieux comprendre la dynamique fiscale dans le contexte algérien. Cette comparaison révèle des convergences importantes et quelques nuances entre le discours institutionnel et la réalité financière.

1. Gestion fiscale et axe des décisions d'investissement

Les entretiens chez NAFTAL révèlent de façon unanime : la fiscalité est intégrée systématiquement dans les décisions d'investissement. Cela se traduit par l'application de

l'article 119 de la loi de finances (1 % de l'IBS pour la R&D) et par l'achat de camion-citerne au GPL dans une logique de fiscalité verte.

Ces données sont confirmées par les cadres de la DGI, qui ont établi une corrélation positive entre les mesures fiscales incitatives et l'augmentation des investissements. Les articles 9 et 15 sont les deux dispositions les plus influentes pour orienter les décisions d'investissement. Cependant, malgré l'utilisation de certaines incitations, le taux de charge fiscale effectif est passé de 17,30 % en 2023 à 18,70 % en 2024, et les charges fiscales ont augmenté de 38,35 % pour une faible croissance du chiffre d'affaires de 4,47 %. Cela montre que l'exploitation des avantages fiscaux reste encore partielle.

2. Gestion fiscale et axe des décisions de financement : entre logique de sécurité et opportunités inexploitées

L'autofinancement exclusif est l'un des résultats les plus marquants de l'enquête. Les trois participants confirment que ce choix est motivé par la solidité financière de l'entreprise (taux d'autonomie financière de 44,10 % en 2024) et non par une logique d'optimisation fiscale.

Les cadres de la DGI confirment l'influence de la fiscalité sur les décisions de financement, surtout pour les PME, mais précisent que ce n'est pas le critère principal. L'article 119 de la LF 2026 crée une incitation indirecte que NAFTAL a commencé à intégrer.

L'élément le plus révélateur est l'accumulation des impôts différés actifs à 8,83 milliards de DZD avec une hausse de 17,01 %. Ces montants sont des créances sur l'administration fiscale qui restent des actifs dormants, illustrant l'écart entre le potentiel fiscal et sa réalisation effective.

3. Gestion opérationnelle de la fiscalité : maturité élevée circonscrite aux limites de la conformité

Sur le plan opérationnel, NAFTAL montre une grande discipline fiscale : comptabilité mensuelle rigoureuse et absence totale de litiges ou pénalités. Elle transforme aussi la taxe de formation professionnelle de 1 % en investissement dans le capital humain, via la formation interne.

Les cadres de la DGI précisent que les obligations fiscales périodiques exercent une pression constante sur la trésorerie des entreprises. L'article 93 de la LF 2026 sur le règlement fiscal volontaire à 8 % permet d'assainir la situation fiscale.

Grâce à cette discipline, NAFTAL a amélioré sa marge nette de 3,59 % à 4,40 % malgré la hausse de la pression fiscale, ce qui confirme l'effet protecteur de la conformité fiscale sur la performance financière.

-Discussion — Comparaison avec la littérature antérieure

Cette discussion repose sur une comparaison systématique entre les conclusions de cette étude sur le plan empirique et analytique, et les résultats des études antérieures, dans le but de situer ces résultats dans leur contexte scientifique.

-La fiscalité en tant que levier stratégique : confirmation relative de la thèse théorique

Cette étude rejoint la thèse **de (Messaoudi & talbi, 2019)** : la fiscalité est un levier pour les décisions financières, non une contrainte externe. NAFTAL intègre bien la fiscalité dans ses décisions d'investissement, comme le montre l'application de l'article 119 et l'adoption de la fiscalité verte. Cependant, cette intégration n'atteint pas le niveau d'exploitation stratégique complète décrit dans la littérature, l'effet le plus fort étant la conformité juridique plutôt que l'optimisation proactive.

-Distinction entre conformité et optimisation : une modification des résultats de la littérature

Les résultats nuancent les conclusions **de(kouidmi & benaouda, 2023)**, qui suggèrent que le développement de la fonction fiscale améliore les décisions d'investissement. NAFTAL dispose d'une fonction fiscale spécialisée, mais l'optimisation reste en dessous du niveau souhaité. Cela rejoint les conclusions **(Ben Souissi & Slimani, 2018)** sur la portée limitée de l'optimisation fiscale dans les entreprises étudiées.

-Bouclier fiscal et énigme de l'autonomie financière : au-delà de la thèse classique

Les résultats soulèvent une question théorique face à la thèse **de(Messaoudi & talbi, 2019)** sur la tendance des entreprises à s'endetter pour optimiser via le bouclier fiscal. NAFTAL présente un modèle différent : une autonomie financière de 44,10 % avec un refus de tout financement externe, montrant que les théories classiques de structure financière se rapprochent davantage du comportement Pecking Order que de motivations fiscales.

-Actifs fiscaux différés : une lacune stratégique à la lumière de la littérature

L'accumulation des impôts différés dans les actifs de NAFTAL (8,83 milliards de DZD, +17,01 %) est un point analytique important. **(Benhalima & Touil, 2024)** affirment que la vérification fiscale proactive transforme la charge fiscale en variable stratégique. Or,

NAFTAL enregistre ces actifs sans les activer, sans les convertir en liquidités injectables dans l'investissement.

-Synthèse de la discussion

La discussion aboutit à une conclusion qui dépasse la simple dualité « bonne / mauvaise gestion », en proposant trois niveaux de maturité de la gestion fiscale dans les grandes entreprises publiques :

- **Niveau 1 — Conformité juridique complète : maîtrisée par NAFTAL de manière exemplaire (absence de litiges, discipline déclarative rigoureuse).**
- **Niveau 2 — Exploitation des avantages disponibles : présence partielle (fiscalité verte, formation des ressources humaines, avantages du paiement électronique).**
- **Niveau 3 — Amélioration stratégique globale : pas encore atteint (actifs fiscaux différés dormants, bouclier fiscal non activé).**

Ce modèle montre que les obstacles au troisième niveau ne sont pas techniques ou cognitifs, mais structurels et institutionnels : la mission de service public, les prix administrés et les contraintes réglementaires définissent le plafond de l'optimisation fiscale possible, indépendamment de la volonté des dirigeants.

Cette étude conclut que NAFTAL est un modèle de référence d'entreprise publique qui atteint un niveau exemplaire de discipline fiscale et commence à intégrer les dimensions stratégiques de la fiscalité. Le principal défi est de transformer cette conformité en point de départ vers une optimisation fiscale proactive, qui convertisse la pression fiscale en levier de création de valeur financière. Cela nécessite d'élever l'optimisation fiscale au même rang de priorité que la conformité et l'autonomie financière.

Conclusion Générale

Cette étude est partie d'une question fondamentale : **Quel est le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières de l'entreprise économique ?**

Pour y répondre, nous avons mené une étude de terrain à deux niveaux : **NAFTAL**, en tant que modèle de l'entreprise publique, et la **Direction Générale des Impôts (DGI)**, en tant qu'autorité de régulation du système fiscal algérien. En nous appuyant sur des entretiens et l'analyse des états financiers, nous avons abouti aux résultats suivants. En guise de suggestions, des pistes d'amélioration sont présentées ainsi nous avons abouti aux principaux résultats suivants :

-La gestion fiscale : un levier stratégique et non une simple tâche administrative

L'étude a prouvé que la gestion fiscale influence désormais trois décisions majeures : l'investissement, le financement et l'affectation des résultats. Chez NAFTAL, la fiscalité est intégrée dès la phase de réflexion des projets, que ce soit pour bénéficier d'exonérations ou pour planifier les échéances fiscales.

-L'investissement "Vert" et "Digital" : une tendance prometteuse

L'entreprise a commencé à exploiter les incitations liées aux véhicules GPL, réduisant ainsi ses coûts d'exploitation tout en bénéficiant d'avantages fiscaux. De plus, l'application de l'**article 119** de la Loi de Finances (déduction pour la recherche et développement) illustre parfaitement la rencontre entre innovation et planification fiscale intelligente.

-Le choix de l'autofinancement et le renoncement au bouclier fiscal

Avec un taux d'autonomie financière de **44,10 %** en 2024, NAFTAL privilégie ses ressources propres. Si ce choix assure une stabilité, il prive l'entreprise du "bouclier fiscal", à savoir la déduction des intérêts d'emprunt de l'assiette imposable. Cela montre que, dans les entreprises publiques, la sécurité financière prime parfois sur l'optimisation fiscale.

-Les impôts différés actifs : une richesse inexploitée

L'étude a révélé une accumulation importante d'impôts différés actifs (**8,83 milliards DZD**, en hausse de **17,01 %**). Bien qu'ils représentent des créances fiscales futures, ces montants restent des "actifs dormants" qui ne sont pas encore convertis en liquidités réelles pour l'investissement.

-L'amélioration de la rentabilité malgré la pression fiscale :

Malgré une hausse du taux effectif d'imposition (de **17,30 %** à **18,70 %**), la marge nette de NAFTAL s'est

améliorée, passant de **3,59 %** à **4,40 %**. Cela prouve qu'une gestion rigoureuse du dossier fiscal **contribue** à absorber la pression fiscale et à préserver la performance globale.

Suggestions : En guise de suggestions, des pistes d'amélioration sont présentées ainsi :

-Renforcer le rôle du département fiscal en tant que partenaire stratégique : Il est nécessaire de transformer le département fiscal d'une simple "unité d'exécution" en un "**centre d'expertise conseil**". Ce service doit participer obligatoirement à la prise de décisions financières et d'investissement, afin de choisir les options les moins coûteuses fiscalement dès le départ.

-Élaborer un plan global pour l'exploitation des avantages fiscaux : Le département fiscal doit concevoir une feuille de route claire pour profiter des incitations légales. L'objectif est de transformer les **8,83 milliards DZD** d'impôts différés actifs en liquidités réelles, et d'exploiter les **articles 119 et 93** de la loi de finances pour réduire la charge financière.

- Développer un système de veille numérique : Mettre en place une plateforme digitale intégrée pour suivre les changements législatifs en temps réel. Cela permettra d'analyser les impacts des nouvelles lois avant leur application, protégeant ainsi l'entreprise contre les imprévus financiers et juridiques

Perspectives de recherche

-Analyse de la performance financière sur le long terme: Étudier l'impact de la gestion fiscale sur les indicateurs de rentabilité (ROA et ROE) au sein des grandes entreprises sur une période de 10 ans.

-Comparaison entre le secteur public et le secteur privé: Analyser les différences dans le degré d'implication des départements fiscaux entre les deux secteurs et son effet sur l'efficacité financière globale.

-Numérisation et gestion de la trésorerie: Évaluer le rôle des systèmes numériques dans l'accélération de la récupération des créances fiscales et l'amélioration des flux de trésorerie.

-Stratégies face aux prix réglementés: Rechercher des mécanismes de résilience financière pour les entreprises (telles que NAFTAL) qui subissent une pression fiscale croissante alors que leurs prix de vente sont fixés par l'État.

-Modélisation de la maturité fiscale: Développer un modèle mathématique ou économétrique pour mesurer le "niveau de maturité fiscale" des entreprises algériennes selon des critères quantitatifs et qualitatifs.

-Mise en place d'un système de veille numérique: Créer une plateforme digitale pour suivre les changements législatifs en temps réel, afin d'anticiper les impacts des nouvelles lois et de protéger l'entreprise des risques financiers et juridiques.

Les limites de la recherche

-Limites spatiales: L'étude s'est limitée à la Direction Générale des Impôts (**DGI**) et à l'entreprise **NAFTAL** ; par conséquent, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises.

-Limites temporelles: La recherche s'est concentrée sur des données couvrant une période courte et précise (2023-2024).

-Accès à l'information: Nous avons rencontré des contraintes pour obtenir des chiffres très précis ou confidentiels, en raison de la nature sensible des questions fiscales au sein des grandes entreprises.

-Le facteur humain: Le recours aux entretiens peut être influencé par la réserve de certains intervenants, qui hésitent parfois à fournir des réponses complètes sur des sujets sensibles.

En somme, L'étude menée à **NAFTAL** et à la **DGI** montre que l'entreprise ne considère plus la fiscalité comme une simple obligation administrative. Cependant, l'utilisation des avantages et des incitations fiscales reste **limitée**. En pratique, l'entreprise profite de certains avantages, mais elle privilégie encore la "prudence" et évite les erreurs administratives au lieu d'utiliser une planification stratégique efficace pour réduire sa charge fiscale.

Bibliographie

- Abassi, S., & Chaoubi., M. F. (2013). L'impact de la gestion fiscale sur la performance financière dans les institutions économiques—Étude d'un échantillon d'entreprises dans la wilaya de Biskra, Algérie. (12).
- ABBASSI, Saber. (2012). 'impact de la gestion fiscale sur la performance financière dans les entreprises économiques – Étude analytique et économétrique d'un échantillon d'entreprises dans la wilaya de Biskra. [Mémoire de Magister.]. Université Kasdi Merbah - Ouargla, Algérie. A.
- Abdu, W., & Nor, S. (2010). Ax planning and corporate governance: Effects on shareholders' valuation (Planification fiscale et gouvernance d'entreprise: Effets sur la valorisation des actionnaires) [: : Thèse de doctorat (PhD Thesis)]. University of Southampton.
- AYAD, M. Adel. (2003). Essai d'analyse de la gestion fiscale et ses impacts sur les entreprises – Cas des sociétés de capitaux dans la législation fiscale algérienne – [Mémoire de Magister en Gestion des Entreprises]. Université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie.
- Bay, O., & Gholamallah, D. A. (2022). L'impact de l'audit fiscal sur la décision de conformité fiscale – Étude de cas d'un échantillon d'entreprises économiques dans la wilaya de Chlef. 23.
- Bekai, A. N., & Bakria, K. (2024). La gestion fiscale et son rôle dans la rationalisation des décisions et son impact sur la performance financière des entreprises économiques.
- Belouadeh, D. de la gestion fiscale sur la compétitivité de l'entreprise économique. (2022). L'impact de la gestion fiscale sur la compétitivité de l'entreprise économique. 14.
- Ben Souissi, H., & Slimani, A. (2018). Le rôle de la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière des entreprises économiques. 09(02), 693–714.
- Benamara, M., & Djellaba, A. (2025). Le planning fiscal comme outil de valorisation de l'entreprise économique: Étude de cas de la société Apple. 26(4).
- BENAOUDA, A., & NADI, R. (2021). Contribution de la gestion fiscale au renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique – Étude de terrain à Blida –. 112.
- Benhalima, D., & Touil, D. B. (2024). L'effet de la révision fiscale sur l'amélioration de la dextérité de la gestion fiscale dans l'entreprise économique—Étude de terrain auprès d'un échantillon de professionnels. *Revue El-Mountada pour les Études et Recherches Économiques (مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية)*.
- Benouda, A. (2022). Le rôle de la gestion fiscale dans la rationalisation de la prise de décision au sein de l'entreprise économique – Étude de cas de la SARL Gacimi. Université de Blida 2.
- Bouakaz, Y., Mayou, A., & Zergoune, M. (2025). L'impact de la législation fiscale sur la qualité des pratiques fiscales dans l'environnement algérien—Une étude de terrain dans la wilaya d'Ouargla 2024.
- Bouguaba, Z., & Derid, M. (2022). Le rôle de l'application des règles de gouvernance fiscale dans la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale. 07.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method (L'analyse documentaire comme méthode de recherche qualitative). 27–40.
- Brealey, R. A., . Myers, S. C., & Franklin, A. (2011). Principles of corporate finance. McGraw-Hill Irwin.
- Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées (CIDTA) Direction Générale des Impôts (DGI), Ministère des Finances article 172,173. 2024
- Cozian, M. (2015). Précis de fiscalité des entreprises. LexisNexis.
- Cozian, M., Alain, V., & Florence, D. (2019). Droit des sociétés. LexisNexis.
- Dammak, S. (2006). Impact de la fiscalité sur les décisions et modalités de financement des investissements, ainsi que sur la valeur de la firme: Analyse comparative. Université de Nice.

- DATO, S., & MISSI, Sara. (2019). Le risque fiscal et sa relation avec le rôle économique de l'entreprise.
- Deborah, S., & SCHANZ, S. (2010). Business taxation and financial decisions. Springer Science & Business Media.
- DOUIBI, A., & keiri, ammar. (2024). Contribution de la gestion fiscale a la rationalisation des politique financieres de lentreprise economique. 14(01).
- Drid, M. (2024). La contribution de la gestion fiscale à la prévention de la défaillance financière dans l'entreprise économique. universite de batna 1 EL hadj laKHdar.
- El QOUR, T., TAGHZOUTI, A., & EL QOURI, A. (2025). L'optimisation fiscale et performance de l'entreprise: Revue de littérature systématique.
- Erle, B. (2008). Gestion des risques fiscaux et responsabilité du conseil d'administration. 203–220.
- Felicia, F., Veny, B., & Felician, vakal. (2024). L'effet des ratios financiers et de la taille de l'entreprise sur la gestion fiscale dans les entreprises manufacturières cotées à la Bourse d'Indonésie (2019-2022).
- HAMIDATOU, A. (2020). L'état des lieux de la gestion fiscale dans les entreprises économiques algériennes: Une étude de terrain. 45–60.
- Hamrit, R., & Youssefi, N. (2023). L'impact de la politique fiscale sur l'investissement.
- John W, C. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications. (Original work published 2014)
- kouidmi, M. amine, & benaouda, amel. (2023). Le role de la strategie de la gestion fiscale dans la rationalisation des decision financieres. (01).
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (Entretiens: Apprendre l'art de l'interview qualitative). Environ 370 pages (ouvrage complet).
- Matthew, M., & Michael, H. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. SAGE Publications. (Original work published 1994)
- Mehdi, N. K., & Nidal, R. A. (2018). : La planification fiscale et son impact sur l'investissement.
- Messaoudi, A. El., & talbi, M. (2019). L impact de la fiscalite sur la strategie financiere de l entreprise economique. (02).
- Modiglian, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction.
- Myers, S. (1984). The capital structure puzzle.
- Nouara, N. H., & Nouara, M. (2025). L'impact des pratiques de gestion fiscale sur la réduction des risques fiscaux Une étude analytique. 18(01).
- Ouast, A. (2017). Le délit de fraude fiscale dans la législation algérienne.
- OUHELI, B., & MAHADI, Othman. (2009). L'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur l'efficacité de la gestion fiscale – Étude de cas d'un groupe d'institutions. 203.
- Parot, jean claude. (1999). Stratégie d'optimisation fiscale, édition economica. p 273.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods (Recherche qualitative et méthodes d'évaluation).
- Scholes, M. S., Mark A, W., Merle, E., Edward L, M., & Terry, Shevlin. (2009). Taxes and business strategy: A planning approach. Pearson Prentice Hall.
- Suharto, suharto. (2023). La stratégie de gestion fiscale des entreprises comme effort pour une bonne gouvernance d'entreprise. (2).
- Thérèse Mai, D. W., Abdias, T., & Tikire, O. (2021). La gestion fiscale dans les petites et moyennes entreprises au Cameroun: État des lieux.
- Vernimmen, P., Pascal, Q., & Yann, L. F. (2022). Finance d'entreprise. Dalloz.

Wibowo., I. (2024). : Stratégie de gestion fiscale pour l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

ANNEXE

ANNEXE01 : Guide d'entretien semi-directif (Nafta)

Thème de l'étude : Le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières des entreprises en Algérie.

Durée totale des entretiens : Trois (03) heures

Nombre des participants : Trois cadres spécialisés dans le domaine fiscal et financier, à savoir

Chef du Département Comptabilité et Finance

Chef du Service Fiscalité

Chef du Département Patrimoine

Type d'entretien : Entretien semi-directif

Introduction de l'entretien

Cet entretien vise à recueillir des données de terrain concernant le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières au sein de l'entreprise, notamment les décisions d'investissement, de financement et de gestion opérationnelle.

Les informations recueillies seront utilisées uniquement à des fins scientifiques, avec garantie de confidentialité des réponses.

Axes et questions de l'entretien

Axe 1 : Gestion fiscale et décisions d'investissement

Question 1 :

La gestion fiscale influence-t-elle les décisions d'investissement au sein de l'entreprise ?

Question 2 :

L'entreprise exploite-t-elle les avantages fiscaux liés à l'investissement, tels que les exonérations ou les amortissements ?

Question 3 :

L'entreprise investit-elle dans des secteurs bénéficiant d'incitations fiscales spécifiques ?

Axe 2 : Gestion fiscale et décisions de financement

Question 4 :

Quelle est la politique de financement actuellement adoptée par l'entreprise ?

Question 5 :

La fiscalité influence-t-elle le choix entre le financement interne et le financement externe ?

Question 6 :

L'entreprise bénéficie-t-elle des avantages fiscaux liés aux moyens de paiement électroniques ?

Axe 3 : Gestion fiscale et décisions opérationnelles

Question 7 :

Comment l'entreprise gère-t-elle le respect de ses obligations fiscales déclaratives ?

Question 8 :

Existe-t-il des programmes de formation fiscale destinés aux employés et aux cadres ?

Question 9 :

Comment l'entreprise gère-t-elle les unités ou activités déficitaires ?

ANNEXE02 : (Direction Générale des Impôts)

Guide d'entretien semi-directif

Thème de l'étude : Le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières des entreprises en Algérie.

Organisme concerné : Direction Générale des Impôts

Durée totale des entretiens : Trois (03) heures

Nombre des participants : Trois cadres spécialisés dans le domaine fiscal, à savoir :

Sous-directrice des avantages fiscaux

Directrice de la sous-direction de la fiscalité des hydrocarbures

Cheffe de bureau relevant de la direction des avantages fiscaux

Type d'entretien : Entretien semi-directif

Introduction de l'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique portant sur le rôle de la gestion fiscale dans l'orientation des décisions financières des entreprises algériennes, notamment les décisions d'investissement, de financement et de gestion opérationnelle.

Les informations recueillies seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques, avec garantie de confidentialité des réponses.

Axes et questions de l'entretien

AXE I : Rôle de la gestion fiscale dans les décisions d'investissement

Question 1 :

Dans quelle mesure les avantages fiscaux influencent-ils les décisions d'investissement des entreprises en Algérie ?

Question 2 :

Les entreprises privilégient-elles les projets offrant davantage d'avantages fiscaux à rentabilité comparable ?

Question 3 :

Quelles sont les dispositions fiscales les plus attractives pour orienter les décisions d'investissement ?

Question 4 :

Comment la DGI sensibilise-t-elle les entreprises aux avantages fiscaux liés à l'investissement ?

AXE II : Rôle de la gestion fiscale dans les décisions de financement

Question 5 :

Dans quelle mesure les dispositions fiscales influencent-elles le choix des instruments de financement des entreprises ?

Question 6 :

La variable fiscale est-elle un facteur déterminant dans le choix des sources de financement ?

Question 7 :

Comment les nouvelles dispositions de la LF 2026 (article 119 — obligation R&D) peuvent-elles orienter les décisions de financement des grandes entreprises ?

AXE III : Rôle de la gestion fiscale dans les décisions opérationnelles

Question 8 :

Comment la gestion des impôts périodiques (TVA, IBS, G50...) influence-t-elle la gestion de la trésorerie et du cycle d'exploitation ?

Question 9 :

Dans quelle mesure une mauvaise gestion fiscale peut-elle perturber la liquidité et affecter les relations avec les fournisseurs ?

Question 10 :

L'article 93 de la LF 2026 relatif au règlement fiscal volontaire peut-il améliorer la situation financière opérationnelle des entreprises ?

Répartition de la durée totale des entretiens

Axe	Durée estimée
Présentation générale	15 minutes
Axe I	60 minutes
Axe II	50 minutes
Axe III	45 minutes

ANNEXE03 : Le bilan (passif)



Route des Dunes Chéraga
Alger
NIF : 099916000969164

BILAN AU 31/12/2024 - PASSIF

En Dinars

PASSIF	Note	Montant	Montant
		2024	2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2.1	160 000 000 000,00	160 000 000 000,00
Primes et réserves	2.2	68 670 967 434,90	47 418 909 504,15
Résultat net	2.3	27 219 651 616,75	21 252 057 930,75
Autres capitaux propres	2.4	1 961 100 000,00	1 961 100 000,00
Report à nouveau	2.5	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		257 851 719 051,65	230 632 067 434,90
PASSIFS NON COURANTS			
Dettes rattachées à des participations	2.6	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)		12 278 921,30	9 700 555,48
Autres dettes non courantes	2.7	96 170 121 269,71	96 922 438 282,24
Provisions et produits constatés d'avance	2.8	31 064 173 019,51	31 564 461 074,59
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		135 607 573 230,52	138 837 619 922,31
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	2.9	133 656 202 443,11	114 931 493 958,32
Impôts	2.10	24 669 846 660,93	20 281 440 934,87
Autres dettes	2.11	32 742 056 382,44	27 499 703 704,68
TOTAL PASSIFS COURANTS III		191 268 105 686,48	162 712 638 597,87
TOTAL GENERAL PASSIF		584 727 397 968,65	532 182 325 955,08

YANAT HACHEMI
Expert Comptable
Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes
conforme aux livres comptables
de la société au 31/12/2024

ANNEXE04 :(actif)



Route des Dunes Chéraga
Alger
NIF : 099916000969164

BILAN AU 31/12/2024 - ACTIF

En Dinars

ACTIF	Note	M. Brut	Amort-Prov	Montant Net	
				2024	2023
Actif Non Courant					
Immobilisations Incorporelles	1.1	582 113 266,05	551 828 879,04	30 284 387,01	38 953 874,17
Immobilisations corporelles	1.2	342 140 105 838,74	268 924 821 216,88	73 215 284 621,86	75 340 569 059,44
Immobilisations en cours	1.3	77 128 809 915,82	453 343 858,90	76 675 466 058,92	67 933 973 773,44
Immobilisations Financières	1.4	75 306 752 218,28	1 566 329 173,74	73 740 423 044,54	74 808 858 825,37
Impôts différés	1.5	8 893 990 906,30	-	8 893 990 906,30	7 549 939 337,06
Total actif non-courant		504 051 772 145,19	271 496 323 128,56	232 555 449 016,63	225 672 294 669,48
Actif Courant					
Stocks et en cours	1.6	29 743 693 134,73	1 070 352 472,09	28 673 340 662,64	28 648 070 070,75
Clients	1.7	111 307 557 763,05	63 027 121 696,17	48 280 436 066,88	48 316 128 277,65
Autres débiteurs	1.8	25 326 482 711,94	8 408 295 612,83	16 918 187 099,11	11 905 043 694,96
Impôts et assimilés	1.9	-	-	-	-
Trésorerie	1.10	250 342 827 005,04	42 841 962,45	250 299 965 123,39	217 640 780 052,24
Total Actif Courant		424 720 560 695,56	72 548 611 743,54	352 171 948 952,02	306 510 031 085,60
TOTAL GENERAL ACTIF		928 772 332 840,75	344 044 934 872,10	584 727 397 968,65	532 182 325 955,08

[Signature]
YANAT Hachemi
Expert Comptable
Diplômé d'Etat
Chambre des Comptables
de la Région de la Capitale

ANNEXE05 : compte de résultat



Route des Dunes Chéraga
Alger
NIF : 099916000969164

COMPTE DE RESULTAT AU 31/12/2024

En Dinars

DESIGNATION	Note	Montant	
		2024	2023
Ventes et produits annexes	3.1	618 800 340 721,50	582 310 716 771,91
Variation stocks produits finis et en cours		105 541 619,43	80 257 732,55
Production immobilisée		-	5 055 080,50
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		618 905 882 340,93	592 405 029 584,96
Achats consommés	3.2	475 182 939 636,92	453 231 448 209,73
Services extérieurs et autres consommations	3.3	28 294 322 569,50	27 249 958 190,37
2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		503 477 262 206,42	480 531 406 400,10
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		115 428 620 134,51	111 873 623 184,86
Charges de personnel	3.4	67 920 312 095,45	58 843 779 935,88
Impôts, taxes et versements assimilés		872 640 316,00	5 510 848 688,74
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		46 635 666 723,06	47 518 996 360,54
Autres produits opérationnels	3.5	1 180 453 873,29	1 163 956 325,06
Autres charges opérationnelles	3.6	129 511 194,94	195 790 300,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		35 751 818 683,72	35 901 215 230,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.7	9 343 539 874,73	3 831 250 903,12
5- RESULTAT OPERATIONNEL		21 278 330 592,42	16 477 198 061,65
Produits financiers	3.8	13 524 817 315,38	10 834 785 928,97
Charges financières	3.9	2 971 359 903,17	2 504 365 733,64
6- RESULTAT FINANCIER		10 553 457 412,21	8 330 399 195,33
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		31 831 788 004,63	24 867 597 258,98
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.10	5 953 609 591,30	4 303 363 314,11
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	3.11	1 341 473 203,42	687 823 987,88
Total des Charges		615 735 041 787,58	587 102 964 814,36
Total des Produits		642 954 693 404,33	608 355 022 745,11
8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		27 219 651 616,75	21 252 057 930,75

YANAT HACHEMI
Expert Comptable
~~Diplômé d'Etat~~
~~Commissaire aux Comptes~~

conforme aux livres comptables
de la société au 31/12/2024

ANNEXE06 : l'organigramme de la direction finances et comptabilité

