

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 للمناجمنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en « Management
financier des entreprise »

Thème

LA GESTION FISCALE DES CONTRIBUABLES ET LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DE L'IMPOT EN ALGERIE

Au sien du « CENTRE DES IMPÔTS de Tipasa »

Période de stage : 15 Mars au 15 Juin 2025

Elaboré par :

MAALEM Abdelmoumene

MAALMI Kaouther

Encadré par :

Dr. HORRI Omar

Année universitaire : 2024/2025

RESUME

Cette recherche examine l'optimisation du recouvrement fiscal en Algérie par une gestion efficiente des contribuables, dans un contexte qui nécessite une diversification des sources de financement du Trésor public. Notre étude qualitative, menée au Centre des Impôts de Tipasa, s'appuie sur des entretiens avec des agents fiscaux et des comptables. Les résultats obtenus révèlent trois constats majeurs : l'importance cruciale d'une gestion rigoureuse des dossiers fiscaux, l'impact négatif des erreurs administratives et des retards sur l'efficacité du recouvrement, et la nécessité de simplifier les procédures administratives. L'observation directe a identifié des défis opérationnels concrets : organisation spatiale inefficace des archives, circulation physique des documents entre services, et interactions limitées avec les contribuables. Nos principales suggestions s'articulent autour de quatre axes : réorganisation des espaces de travail, simplification des circuits administratifs, amélioration des outils informatiques, et renforcement des compétences communicationnelles des agents. Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des enjeux du recouvrement fiscal en Algérie et propose des pistes d'amélioration intégrant dimensions techniques, organisationnelles et humaines.

Mots clés : Administration fiscale, contribuable, recouvrement, impôt, gestion

ABSTRACT

This study examines the optimization of tax collection in Algeria through efficient taxpayer management, in a context requiring diversification of public funding sources. Facing the challenges of the Algerian tax system (weak mobilization of non-hydrocarbon revenues, administrative complexity, tense administration-taxpayer relationship), we analyze mechanisms to improve collection efficiency. Our qualitative research, conducted at the Tipasa Tax Center, is based on interviews with tax officials and accountants. The results reveal three major findings : the crucial importance of rigorous management of tax files, the negative impact of administrative errors and delays on collection efficiency, and the need to simplify administrative procedures. Direct observation identified concrete operational challenges : inefficient spatial organization of archives, physical circulation of documents between departments, and limited interactions with taxpayers. Perception differences exist between stakeholders : officials favor internal solutions (training, digitalization) while accountants prefer user-oriented approaches (simplification, accessibility). Our recommendations focus on four areas : reorganization of workspaces, simplification of administrative circuits, improvement of IT tools, and enhancement of communication skills among agents. This research contributes to a better understanding of tax collection issues in Algeria and proposes improvement paths integrating technical, organizational, and human dimensions.

Key words : tax administration, taxpayer, tax collection, tax, management

ملخص

يهدف هذا البحث الى تحسين التحصيل الضريبي في الجزائر من خلال الإدارة الفعالة للمكلفين بالضريبة، في سياق الحاجة الضرورية لتنويع مصادر تمويل الخزينة العمومية. تستند دراستنا ذات النهج النوعي، التي أجريت على مستوى مركز الضرائب بتيبازة، على مقابلات مع موظفي الضرائب والمحاسبين.

تكشف النتائج، ثلاث ملاحظات رئيسية: الأهمية الحاسمة للإدارة الدقيقة للملفات الضريبية، والتأثير السلبي للأخطاء الإدارية والتأخيرات على فعالية التحصيل، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية. حددت الملاحظة المباشرة تحديات تشغيلية ملموسة: التنظيم المكاني غير الفعال للأرشيف، وتداول الوثائق المادية بين المصالح، والتفاعلات المحدودة مع المكلفين بالضريبة.

تتمحور مقترحاتنا حول أربعة محاور: إعادة تنظيم مساحات العمل، وتبسيط المسارات الإدارية، وتحسين الأدوات المعلوماتية، وتعزيز المهارات التواصلية للموظفين. يساهم هذا البحث في فهم أفضل لتحديات التحصيل الضريبي في الجزائر ويقترح مسارات للتحسين يدمج الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة ضريبية، مكلف بالضريبة، تحصيل، ضريبة، إدارة

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, nous exprimons notre profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la santé, la patience et la force nécessaire pour mener à bien ce travail. Sans Sa miséricorde et Sa guidance, rien de tout cela n'aurait été possible.

Nous tenons ensuite à remercier sincèrement notre encadrant MR. HORRI, pour sa disponibilité et son accompagnement, ses remarques constructives ont grandement contribué à l'enrichissement de notre travail.

Nos remerciements vont également à l'équipe pédagogique de l'Ecole Nationale Supérieure De Management, pour la qualité de l'enseignement dispensé durant notre formation, et pour avoir su éveiller en nous le goût de la recherche.

Nous remercions également l'ensemble du personnel du Centre Des Impôts de TIPASA, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur encadrement professionnel.

Nous adressons nos profonds remerciements à nos parents qui ont consacré toute leurs vies afin que nous réussissions dans nos études.

Un grand merci, à tous nos amis, qui ont cru en nous, surtout SALAH EDDINE et pour son soutien tout au long de l'élaboration de ce travail.

Enfin, nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance en tant que binôme, ce mémoire est le fruit d'un véritable travail d'équipe, d'échanges constructifs, de soutien mutuel et d'une collaboration harmonieuse à chaque étape de ce parcours

MOUMEN & KAOUTHER

TABLE DE MATIERES

RESUME.....	II
REMERCIEMENTS	V
TABLE DE MATIERES.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES ANNEXES.....	X
LISTE DES ABREVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I :.....	3
REVUE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	3
Section 01 : revue de littérature.....	8
1.2. Le recouvrement de l'impôt.....	10
1.3. Le contrôle fiscal.....	11
1.4. Relation administration fiscale–contribuable.....	12
1.5. La transition numérique de l'administration fiscale	14
Section 2 : cadre conceptuel	15
2.1 Notion général de l'impôt.....	15
2.3 Le recouvrement des recettes fiscales.....	20
2.4 La procédure du recouvrement amiable.....	22
2.5 La procédure du recouvrement forcé	28
2.6 Les conditions d'exercice des poursuites.....	29
2.7 Généralités sur le contrôle fiscal.....	34
CHAPITRE II :.....	34
CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONAL.....	34
Section 01 : Méthodologie de la recherche.....	39
1.1 Positionnement épistémologique (interprétativisme)	39
1.2 Approche méthodologique.....	40
1.3 Choix de la méthode de recherche	40
1.4 Les techniques de collecte des données	41
1.5 Analyse des données	44
1.6 choix de terrain.....	44
1.7 Présentation des interviewés.....	45

Section 02 : le cadre organisationnel.....	45
2.1 la présentation de l'organisme d'accueil (Le Centre Des Impôts (CDI) de Tipaza)...	45
2.2 Présentation du service recouvrement au sein du CDI de Tipasa.....	48
CHAPITRE III :	45
RESULTATS ET DISCUSSION.....	45
Section 1 : interprétation et analyse des résultats des entretiens	50
1.1 Réponses des employés du CDI TIPASA.....	50
1.2 réponses des comptables	53
1.3 Analyse des convergences	55
1.4 Analyse des divergences	56
1.5 Résultats de l'observation.....	56
Section 2 : discussion des résultats.....	58
2.1 Synthèse des principaux enseignements de la revue de littérature	58
2.2 Comparaison des résultats obtenus avec la revue de littérature.....	59
2.3 Perspectives de recherches futures.....	59
CONCLUSION GENERALE	55
BIBLIOGRAPHIE	57
LES ANNEXES	67

LISTE DES FIGURES

Figure 1: la procédure de relance des contribuables défaillants par voie de la lettre de rappe	28
Figure 2: critères de sélection des dossiers à contrôler	34
Figure 3: les types de contrôle fiscal.....	34
Figure 4: schéma du contrôle sur pièce (CSP)	35
Figure 5: l'organigramme du CDI Tipasa.....	47
Figure 6: nuage des mots des réponses des employés du CDI TIPASA.....	52
Figure 7: nuage des mots des réponses des comptables.....	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: calendrier de paiement selon les périodicités.....	26
Tableau 2: typologie des procédures du recouvrement forcé selon leur nature juridique	29
Tableau 3: délais de présence sur place pour la vérification de la comptabilité (VC).....	36
Tableau 4: distinction entre les types de contrôle fiscal	37
Tableau 5: La population interviewée dans la première partie	45
Tableau 6: La population interviewée dans la deuxième partie.....	45
Tableau 7: réponses des employés du CDI TIPASA	50
Tableau 8: réponses des comptables	53
Tableau 9: tableau de comparaison des réponses.....	55

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : déclaration G50

ANNEXE N°2 : déclaration G51

ANNEXE N°3 : déclaration d'existence

ANNEXE N°4 : commandement à payer

ANNEXE N°5 : avis à tiers détenteur (ATD)

ANNEXE N°6 : PV de saisie

ANNEXE N°7 : demande de dépôt de plainte

ANNEXE N°8 : PV de constatation

ANNEXE N°9 : demande de renseignements

ANNEXE N°10 : notification de proposition de redressements

ANNEXE N°11 : notification définitive de redressements

ANNEXE N°12 : guide d'entretien des employés du CDI de TIPASA

ANNEXE N°13 : guide d'entretien des comptables

LISTE DES ABREVIATIONS

ART : article

ATD : avis à tiers détenteur

CA : chiffre d'affaires

CDI : centre des impôts

CPI : centre à proximité des impôts

CIDTA : code des impôts directes et taxes assimilées

CPF : code des procédures fiscales

CPCA : code des procédures civiles et administratives

CSP : contrôle sur pièces

CTCA : code des taxes sur le chiffre d'affaires

DGE : direction des grandes entreprises

DGI : direction générale des impôts

DIW : direction des impôts de la Wilaya

DRV : direction de recherches et vérifications

IBS : impôt sur le bénéfice des sociétés

IFU : impôt forfaitaire unique

IRG : impôt sur le revenu global

PV : procès-verbal

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

VASFE : vérification approfondie de la situation financière des l'ensemble

VC : vérification de la comptabilité

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte économique mondial en constante évolution, la question fiscale s'impose comme un enjeu stratégique majeur pour les États. L'Algérie, dont l'économie est historiquement dépendante des ressources naturelles, se trouve confrontée à des défis considérables en matière de gouvernance fiscale et de diversification de ses sources de financement public. La présente recherche s'inscrit dans cette dynamique en interrogeant les mécanismes de recouvrement fiscal et la relation entre l'administration fiscale et les contribuables dans le contexte algérien.

L'Algérie connaît depuis plusieurs décennies une dépendance structurelle aux revenus des hydrocarbures, situation qui a longtemps relégué au second plan l'importance d'un système fiscal efficace et équitable. La structure fiscale algérienne présente des particularités qui la distinguent des économies développées tout en la rapprochant des pays rentiers, avec une diversification limitée des impôts et taxes.

La période d'abondance des années 2000, marquée par d'importants investissements dans les infrastructures financés par des ressources exceptionnelles, a certes contribué à la croissance et au développement du pays, mais elle a été suivie d'une conjoncture financière difficile qui impose désormais un ajustement budgétaire inévitable. Cette nouvelle réalité économique exige une diversification des sources de financement public et une optimisation des mécanismes de recouvrement fiscal.

L'un des défis structurels majeurs identifiés est la faiblesse de la mobilisation des ressources fiscales hors hydrocarbures. Malgré les efforts de réforme entamés depuis la grande révision de 1992, le rendement du système fiscal algérien demeure en deçà des attentes en matière de recettes internes. La structure d'imposition prévoit certes divers impôts et taxes, mais leur collecte effective n'atteint pas le niveau escompté pour financer durablement le budget de l'État. En cause, une économie encore largement informelle et une administration fiscale dont l'efficacité reste perfectible.

Le recouvrement des impôts, volet clé de la chaîne fiscale, a fait l'objet d'analyses qui révèlent des faiblesses structurelles. Le dispositif algérien de recouvrement repose sur deux modes de perception distincts : le recouvrement amiable (volontaire, par le contribuable lui-même) et le recouvrement forcé (par contrainte en cas de non-paiement). Cette dualité de procédures est classique mais n'a pas suffi à assurer un niveau de recouvrement satisfaisant.

La relation entre le contribuable et l'administration fiscale constitue un enjeu transversal qui influence directement la conformité fiscale et l'efficacité du recouvrement. En régime déclaratif comme en Algérie, cette relation se construit autour d'un équilibre entre droits et obligations de chaque partie.

C'est dans ce contexte que la Loi de finances 2025 marque un tournant significatif en mettant l'accent sur l'importance du recouvrement fiscal et la simplification des procédures administratives. Selon le Directeur régional des Impôts d'Oran, Mohamed Herran, cette loi "se distingue par la simplification des procédures fiscales, que ce soit pour la déclaration d'activité, le paiement des taxes ou le règlement des contentieux, facilitant ainsi le travail des opérateurs économiques et des agents des impôts".

Parmi les mesures phares de cette loi figurent la prorogation du délai de souscription à la déclaration annuelle du revenu global jusqu'à fin juillet de chaque année (au lieu de fin avril précédemment), la simplification de la procédure d'enregistrement des contrats, le renforcement des garanties accordées aux contribuables, notamment les facilités concernant le remboursement de la TVA, et la numérisation des démarches fiscales pour la déclaration et l'obtention des documents fiscaux à distance, le ministre des Finances, Laaziz Faïd, a indiqué que plusieurs réformes seront lancées en 2025 pour améliorer le recouvrement fiscal, s'inscrivant dans une démarche plus large de modernisation de l'administration fiscale, notamment à travers le processus de numérisation qui permettra la réorganisation des structures administratives.

L'intérêt de notre recherche sur le système fiscal algérien et la relation administration contribuable se justifie à plusieurs niveaux, tant théorique que pratique, et s'inscrit dans une perspective de contribution à l'amélioration des politiques publiques.

Sur le plan théorique, cette recherche permet d'enrichir la littérature académique sur les systèmes fiscaux des économies en développement riches en ressources naturelles. Notre étude contribue à cette réflexion en proposant une analyse des mécanismes de recouvrement et de la relation administration-contribuable, deux dimensions essentielles mais insuffisamment explorées dans le contexte algérien.

La pertinence scientifique de notre recherche réside également dans son approche intégrative, qui articule les dimensions juridiques, organisationnelles, technologiques et comportementales de la fiscalité. Cette perspective multidimensionnelle permet de dépasser les analyses sectorielles qui prédominent dans la littérature existante.

Sur le plan pratique, l'intérêt de notre recherche est d'autant plus grand que l'Algérie se trouve à un moment charnière de son histoire économique. La baisse tendancielle des revenus pétroliers et la nécessité de diversifier l'économie rendent cruciale l'optimisation des ressources fiscales ordinaires.

Notre recherche s'inscrit également dans le contexte des réformes actuelles de l'administration fiscale algérienne, notamment le processus de numérisation engagé par la Direction Générale des Impôts. Notre étude peut contribuer à éclairer les décideurs sur les conditions de réussite de cette transformation numérique et son impact potentiel sur la relation avec les contribuables.

La justification de notre choix thématique tient aussi à l'importance sociale et politique de la question fiscale. Dans un contexte où la légitimité de l'impôt est parfois contestée et où l'économie informelle reste prépondérante, comprendre les ressorts de la relation entre l'administration fiscale et les contribuables devient essentiel pour promouvoir le civisme fiscal et renforcer le contrat social.

Objectif principal

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'efficacité du système fiscal algérien à travers le prisme de la relation entre l'administration fiscale et les contribuables, afin d'identifier les leviers d'amélioration du recouvrement des impôts dans un contexte de modernisation et de numérisation. Plus spécifiquement, notre recherche :

- Evaluer l'efficacité des mécanismes actuels de recouvrement fiscal en Algérie, tant dans leur dimension amiable que coercitive, en identifiant les facteurs qui favorisent ou entravent leur performance.
- Analyser la qualité de la relation entre l'administration fiscale et les contribuables, en examinant les perceptions, attentes et comportements des différentes parties prenantes.
- Proposer des recommandations concrètes pour améliorer la performance du système fiscal algérien, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales tout en tenant compte des spécificités du contexte national.

Problématique

La problématique centrale de notre recherche s'articule autour de la question suivante : comment une gestion efficiente des contribuables peut-elle améliorer le taux de recouvrement en Algérie ?

Cette question principale se décline en plusieurs interrogations complémentaires :

1. Quels sont les facteurs organisationnels, juridiques et comportementaux qui déterminent l'efficacité du recouvrement fiscal en Algérie ?
2. Comment les contribuables algériens perçoivent-ils l'administration fiscale, et quels sont les déterminants de leur conformité ou non-conformité fiscale ?

3. Quelles stratégies peuvent être mises en œuvre pour renforcer la confiance des contribuables envers l'administration fiscale et améliorer le civisme fiscal en Algérie ?

Méthodologie

Pour répondre à la problématique posée et atteindre les objectifs de recherche, nous avons adopté une approche qualitative de type interprétativiste, permettant de comprendre en profondeur les perceptions, pratiques et défis rencontrés sur le terrain. Le choix de cette approche repose sur la nature exploratoire de notre sujet, centré sur des dynamiques humaines, institutionnelles et organisationnelles.

Nous avons mené notre enquête de terrain au Centre des Impôts (CDI) de Tipasa, considéré comme un cadre pertinent pour analyser les pratiques de recouvrement et la gestion des contribuables dans un contexte réel. Ce choix s'appuie sur l'accessibilité aux données et la diversité des profils d'agents et de contribuables.

Les techniques de collecte de données mobilisées sont essentiellement des entretiens semi-directifs avec deux catégories principales d'acteurs : les employés du CDI et des comptables exerçant dans la région. Ces entretiens ont été menés à partir d'un guide d'entretien structuré autour des dimensions identifiées dans la revue de littérature (gestion, contraintes, relation, réforme, etc.).

L'analyse des données a été conduite à l'aide d'une grille thématique, permettant de dégager les convergences et divergences dans les discours des interviewés, ainsi que de comparer les résultats aux enseignements théoriques issus de la littérature. Cette démarche a permis d'articuler les apports empiriques et conceptuels pour dégager des pistes de recommandations opérationnelles

Structure du mémoire

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres qui s'articulent de manière cohérente pour répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs de recherche.

Le premier chapitre propose une analyse critique de la littérature existante sur le système fiscal algérien, ses mécanismes de recouvrement, et les enjeux liés à la relation administration-contribuable. Il s'articule autour de quatre sections principales :

- 1- La structure du système fiscal algérien : analyse comparative et évolution historique.
- 2- Le recouvrement de l'impôt : mécanismes, performances et obstacles.
- 3- Le contrôle fiscal : procédures, efficacité et perception par les contribuables.
- 4- La relation administration fiscale-contribuable : cadre théorique

Le deuxième chapitre détaille notre approche méthodologique et présente le terrain de recherche. Il comprend trois sections.

- 1- Positionnement épistémologique et design de recherche.
- 2- Méthodes de collecte et d'analyse des données.
- 3- Présentation du terrain d'étude : le Centre des Impôts de Tipasa comme cas d'analyse.

Le troisième chapitre présente les résultats de notre recherche empirique, les discute à la lumière de la littérature existante et formule des recommandations pour l'amélioration du système fiscal algérien. Il s'organise en quatre sections :

- 1- État des lieux de la relation administration fiscale-contribuables : perceptions croisées et points de tension.
- 2- Facteurs déterminants de la conformité fiscale en Algérie : entre contrainte et consentement.
- 3- Recommandations pour une optimisation de la relation administration-contribuables et une amélioration du recouvrement fiscal.

CHAPITRE I :
REVUE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans le contexte actuel de la dépendance persistante de l'Algérie aux revenus des hydrocarbures et de la nécessité de diversifier ses sources de financement public, la question de l'efficacité du système fiscal et des mécanismes de recouvrement des impôts se pose avec acuité. Le système fiscal algérien, bien qu'ayant connu plusieurs réformes, demeure confronté à des défis majeurs : faible mobilisation des recettes, lourdeurs administratives, inégalités dans la relation contribuable-administration et insuffisance du contrôle fiscal.

Par ailleurs, la gestion des contribuables s'impose comme un levier central pour améliorer le rendement du recouvrement, notamment à travers la modernisation des services, la transparence des procédures et l'instauration d'une relation de confiance entre les citoyens et l'administration fiscale. À cet égard, une meilleure compréhension des interactions entre ces différentes composantes est indispensable pour identifier les leviers d'une réforme durable.

Ce chapitre propose, dans un premier temps, une revue de littérature structurée autour des principales contributions scientifiques portant sur le système fiscal algérien, ses mécanismes de recouvrement, et les enjeux liés à la digitalisation et au contrôle fiscal. Cette revue critique permettra de mettre en évidence les forces, faiblesses et lacunes de la recherche existante. Dans un second temps, un cadre conceptuel sera élaboré afin de fournir une base théorique solide à l'analyse du lien entre la gestion des contribuables et la performance du recouvrement des impôts en Algérie.

Section 01 : la revue de littérature

1.1. La structure du système fiscal algérien

Dans l'article de Samir Mahtout en 2019 intitulé de « Structure fiscale en Algérie : une étude Comparative entre les économies riches en ressources naturelles et développées » une comparaison entre la structure fiscale algérienne et celles d'économies développées ou riches en ressources naturelles. Il met en évidence une prédominance de la fiscalité indirecte, qui constitue 71 % des recettes fiscales ordinaires, contre 29 % pour la fiscalité directe. Ce déséquilibre traduit une dépendance accrue aux recettes issues de la consommation, au détriment d'une fiscalité équitable et incitative. L'auteur souligne que cette configuration réduit la capacité redistributive de l'État et limite le financement des secteurs stratégiques comme l'éducation ou la santé (Mahtout, 2019). Plusieurs travaux dressent un diagnostic du système fiscal algérien dans son ensemble, en insistant sur sa structure particulière marquée par la rente pétrolière et sur les réformes nécessaires pour améliorer sa performance. Mahtout procède à une analyse comparative de la structure fiscale de l'Algérie par rapport à d'autres économies. Son étude met en évidence que le système fiscal algérien s'aligne fortement sur celui des pays

riches en hydrocarbures en témoigne la « *concordance absolue* » observée entre les structures fiscales de ces pays rentiers tout en s'écartant des modèles des économies. En d'autres termes, la fiscalité algérienne reste dominée par les recettes pétrolières et montre une diversification limitée des impôts et taxes, à la différence des pays de l'OCDE où l'assiette fiscale est plus large et équilibrée. Dans l'article de Himrane et Hassani en 2020 intitulé de « Le contrôle fiscal en Algérie, quel est l'impact des réformes » soulignent ainsi que la période d'abondance depuis les années 2000, marquée par de lourds investissements dans les infrastructures financés par des ressources exceptionnelles, a certes contribué à la croissance et au développement du pays, mais elle a été suivie d'une conjoncture financière difficile qui impose un « *ajustement budgétaire* » inévitable. Ces auteurs insistent sur la nécessité pour le gouvernement de diversifier ses sources de financement et de choisir judicieusement ses modes de financement futurs, car la seule ouverture vers l'endettement extérieur ou l'augmentation des impôts pourrait s'avérer risquée. (Himrane & Larioui, 2020)

Un des défis structurels majeurs identifiés dans la littérature est la faiblesse de la mobilisation des ressources fiscales hors hydrocarbures. Malgré les efforts de réforme entamés des « *la grande révision de 1992* », le rendement du système fiscal algérien demeure en deçà des attentes en matière de recettes internes. Dans l'article de Mahtout Samir intitulé de « Le système du recouvrement fiscal en Algérie : Analyse et évaluation des performances », la structure d'imposition prévoit certes divers impôts et taxes, mais leur collecte effective n'atteint pas le niveau escompté pour financer durablement le budget de l'État. En cause, une économie encore largement informelle et une administration fiscale dont l'efficacité reste perfectible (Samir, 2019)

(Himrane & Larioui, 2020) Pointent du doigt l'ampleur du secteur informel et la nécessité de son intégration dans l'assiette fiscale : selon eux, la viabilité à long terme de la fiscalité ordinaire dépend en grande partie de « l'efficacité des services des impôts et de l'intégration et du contrôle des activités informelles ». Cette observation suggère que sans un élargissement de la base taxable par l'incitation des opérateurs informels à se conformer aux obligations fiscales les réformes structurelles resteront incomplètes.

En synthèse, les études sur le système fiscal algérien convergent pour diagnostiquer un modèle fiscal déséquilibré, trop centré sur les revenus pétroliers et pas assez sur la fiscalité ordinaire. Si Mahtout met en lumière la position de l'Algérie par rapport aux référentiels, Himrane et Hassani insistent sur les ajustements nécessaires face aux contraintes budgétaires récentes.

Toutefois, ces analyses globales restent souvent descriptives. Elles dressent un constat (dépendance à la rente, base fiscale étroite, informel important) et recommandent en filigrane de diversifier les recettes et de renforcer l'administration fiscale, sans toujours détailler comment y parvenir concrètement. Par exemple, la question de comment intégrer le secteur informel via des mesures d'incitation, de contrôle, ou de pédagogie fiscale n'est qu'esquissée. De même, la comparaison internationale de (Mahtout, 2019) incite à rapprocher la structure fiscale algérienne de celles des pays développés, mais sans fournir de feuille de route précise. Ce sont des lacunes que d'autres axes de la littérature tentent de combler en se focalisant sur des aspects plus opérationnels, tels que le recouvrement des impôts et la relation avec les contribuables. Enfin, l'étude souffre de limites notables : elle repose sur des données restreintes à la période 2000-2016, n'examine pas l'impact de la fiscalité sur les inégalités sociales et omet d'analyser les interactions entre fiscalité et informalité, tout en s'abstenant de formuler des propositions de réforme adaptées au contexte national.

1.2. Le recouvrement de l'impôt

Le recouvrement des impôts est un volet clé de la chaîne fiscale, et en Algérie il a fait l'objet d'analyses approfondies, notamment par Mahtout dans son article intitulé de « Le Système Du Recouvrement Fiscal En Algérie : Analyse Et évaluation Des Performances » en 2019 et par des études plus institutionnelles. (Samir, 2019) Souligne que le dispositif algérien de recouvrement repose sur deux modes de perception bien distincts : le recouvrement amiable (volontaire, par le contribuable lui-même) et le recouvrement forcé (par contrainte en cas de non-paiement). Cette dualité de procédures est classique on privilégie d'abord le paiement spontané, quitte à déployer des moyens coercitifs ensuite mais elle n'a pas suffi à assurer un niveau de recouvrement satisfaisant. En effet, l'évaluation des performances du recouvrement menée par (Samir, 2019) a révélé « l'incapacité du système de recouvrement actuel dans la mobilisation des recettes fiscales, malgré tous les processus de « réformes introduits depuis 1992 ». Autrement dit, même après plusieurs vagues de modernisation et de refonte des procédures, une part importante des impôts dus n'est pas recouvrée, signalant des failles dans le dispositif.

Dans une contribution plus récente et dans l'article de Kharroubi Henni et Djillali Ayad qui est intitulé de « Le recouvrement de l'impôt en Algérie : Obstacles et solutions » analysent les obstacles de recouvrement fiscal. (henni & Djillali Ayad , 2021) soulignent l'inadéquation entre les moyens législatifs et la réalité de terrain : mauvaise interprétation des lois, lourdeurs

administratives, facteurs humains. Bien que leur approche soit rigoureuse, elle manque d'une analyse quantitative de l'impact des obstacles identifiés.

Enfin, Dr. Bousnobra Ali dans son article « L'efficacité de l'administration fiscale dans le recouvrement de l'impôt » propose une étude comparative entre les administrations fiscales algérienne et française. Il montre que le manque de formation et les comportements déviants (corruption, négligence) affectent la qualité des prévisions fiscales et du service au contribuable. La pertinence de cette étude (Bousnobra, 2012) repose sur l'observation directe de terrain, mais elle souffre de son ancienneté et de l'absence d'un cadre analytique structuré. Appliqué à l'administration fiscale, ce principe signifie qu'une gestion optimale des arriérés d'impôts est indispensable.

L'approche semble négliger l'importance de mécanismes incitatifs ou collaboratifs dans la relation entre l'administration fiscale et les contribuables. Plutôt que de se limiter à une logique punitive ou strictement administrative, il serait judicieux d'intégrer des outils encourageant l'adhésion volontaire, la transparence et la participation active des contribuables. Ces leviers de confiance peuvent grandement améliorer l'efficacité du recouvrement tout en humanisant la gestion fiscale.

1.3. Le contrôle fiscal

Le contrôle fiscal en Algérie a connu ces dernières années une série de réformes visant à moderniser l'administration fiscale, renforcer la lutte contre la fraude et améliorer le civisme fiscal. Deux contributions majeures permettent de cerner cette dynamique : celle de (Himrane & Larioui, 2020), et celle de Aïssa Souhila dans l'article « Le contrôle fiscal une action constante de l'administration fiscale » en 2014. L'étude de Himrane et Larioui met en lumière les mesures innovantes introduites récemment : le rescrit fiscal, la vérification ponctuelle, ou encore la suppression de l'imposition d'office en cas de rejet de comptabilité. Ces dispositifs visent à renforcer la transparence, sécuriser les droits des contribuables et rendre les procédures plus équitables. L'approche se veut pragmatique : les auteurs s'appuient sur des données statistiques (2010-2015) pour démontrer l'efficacité progressive de ces mécanismes, notamment à travers la hausse des recettes issues du contrôle fiscal.

De son côté, (Ais, 2014) aborde le sujet dans une perspective plus juridique et systémique. Elle insiste sur l'importance du cadre légal et des garanties offertes aux contribuables, tout en détaillant les types de contrôle fiscal en vigueur : contrôle sur pièces, vérification comptable, VASFE, vérification ponctuelle, etc. Son approche met en avant l'arsenal législatif comme socle d'un contrôle rigoureux mais juste. Les contributions reconnaissent que le contrôle fiscal

algérien est encore marqué par une certaine fragilité. (Ais, 2014) Le déséquilibre entre les effectifs dédiés au contrôle et ceux affectés à la gestion, le manque d'exploitation des données intersectorielles, ou encore la faible couverture du tissu informel restent des problèmes non résolus. L'administration semble avancer vers une professionnalisation de ses services, mais le chantier demeure vaste.

D'autre part, l'intégration de mécanismes incitatifs ou collaboratifs avec les contribuables est totalement absente des approches étudiées. Pourtant, dans les pays où la coopération entre contribuables et administration est encouragée, les résultats sont souvent meilleurs en termes de mobilisation des recettes et de réduction du contentieux. De son côté, Samir Mahtout dans l'article de « Le système fiscal algérien : Analyse et évaluation des performances du dispositif du contrôle fiscal » en 2019 propose une analyse plus globale du dispositif de contrôle fiscal, il insiste sur l'importance du contrôle externe, jugé plus efficace que le contrôle interne.

(Mahtout S. , 2019) Souligne également les limites structurelles du système algérien faible mobilisation des recettes, complexité des procédures, et persistance du marché informel. L'étude est riche mais gagnerait à intégrer une dimension comportementale ou une approche comparative plus poussée.

Par ailleurs la relation entre contrôle fiscal et perception de la justice fiscale est totalement absente du débat. Pourtant, la manière dont les contribuables perçoivent l'équité du système influence fortement leur attitude face à l'impôt. Un contrôle perçu comme arbitraire ou déséquilibré peut fragiliser la légitimité de l'administration et alimenter la défiance. En négligeant cette interconnexion, les analyses prennent le risque de se limiter à une vision technique, sans intégrer les ressorts psychologiques et sociaux de la fiscalité.

Enfin, Les études analysées ne mesurent pas les effets différenciés des réformes selon les types d'entreprises (Mahtout S. , 2019). Pourtant, une grande entreprise, une PME ou un micro-entrepreneur ne vivent pas le contrôle fiscal de la même manière, tant en termes d'impact financier que de capacité à se conformer aux exigences réglementaires. En traitant le tissu économique comme un tout homogène, on passe à côté des nuances nécessaires à une réforme équitable et efficace.

1.4. La relation administration fiscale–contribuable

La relation entre le contribuable et l'administration fiscale constitue un enjeu transversal qui influence directement la conformité fiscale et l'efficacité du recouvrement. En régime déclaratif comme en Algérie (où c'est le contribuable qui déclare et calcule en premier lieu son impôt), cette relation se construit autour d'un équilibre entre droits et obligations de chaque partie.

Nacer et Baala dans l'article « Relation entre le contribuable d'impôt et l'administration fiscale » proposent une clarification pédagogique de ces rôles respectifs, en résumant la relation contribuable-fisc, l'intérêt principal de l'article réside dans la clarification des rôles de chaque acteur, et l'identification des leviers d'une meilleure coopération en quatre dimensions principales :

- L'établissement des déclarations fiscales par le contribuable, conformément à l'obligation de transparence sur sa situation fiscale
- L'obligation de paiement de l'impôt par le contribuable auprès de l'administration des impôts, dans les délais et formes prévus par la loi
- Le droit de contrôle exercé par l'administration fiscale sur les déclarations et la comptabilité tenue par le contribuable, pour vérifier la sincérité et l'exactitude des bases imposables
- Les mécanismes de médiation et de conciliation en cas de litige, c'est-à-dire la gestion des contentieux fiscaux de manière amiable lorsque cela est possible, avant d'éventuellement recourir aux tribunaux.

Ce cadre formel, tel que décrit par (Mourad & Baala) posent les fondations d'une relation équilibrée le contribuable a des devoirs « déclarer et payer » et l'administration a des prérogatives « contrôler et sanctionner si besoin » mais aussi une responsabilité d'accompagnement et de règlement équitable des différends. Sur le papier, ces principes sont clairement établis par les textes législatifs et réglementaires.

Cependant, la réalité du terrain peut s'avérer plus complexe, et c'est là qu'intervient la question de la qualité de la relation entre les deux parties du point de vue de l'administration fiscale, la relation avec le contribuable se joue sur le terrain de la qualité du service et de l'accompagnement. L'objectif est de rendre la démarche fiscale la moins contraignante possible, afin de favoriser le civisme. Ouarezki (2021) indique que l'administration fiscale algérienne a entamé un vaste programme de modernisation de son système d'information, avec entre autres finalités l'amélioration des interactions avec les usagers. Nous y reviendrons dans la section sur le numérique vise précisément à faciliter les déclarations et paiements en ligne, ce qui contribue à fluidifier la relation contribuable-Administration en réduisant les frictions bureaucratiques. Parallèlement, des efforts plus traditionnels de proximité, tels que les guichets uniques et les centres des impôts dotés de meilleures capacités d'accueil, ou les initiatives de type "portes ouvertes" mentionnées plus haut – participent d'une démarche de reconquête de la confiance du public. Malgré ces évolutions, la littérature disponible n'offre pas de mesure précise de l'état de confiance entre les contribuables algériens et leur administration fiscale. Il

s'agit là d'une lacune notable : si l'on dispose d'analyses juridiques et organisationnelles, on manque en revanche d'études empiriques (enquêtes d'opinion, indicateurs de satisfaction des usagers, etc.) quant à la perception qu'ont les citoyens du fisc, et inversement. Un diagnostic plus poussé de cette relation permettrait d'orienter les réformes de manière ciblée.

1.5. La transition numérique de l'administration fiscale

La transformation numérique est un levier incontournable de modernisation de l'administration fiscale à travers le monde, et l'Algérie ne fait pas exception. Conscient des retards accumulés en matière de digitalisation, le ministère des Finances et la Direction Générale des Impôts (DGI) ont lancé ces dernières années un ambitieux chantier visant à informatiser et à interconnecter les services fiscaux, tout en offrant de nouveaux services en ligne aux contribuables. (Ouarezki, 2021). Étude de près « Le rôle du système d'information fiscal dans l'amélioration de la performance et la qualité du service public », apportant un éclairage sur les objectifs et les premiers résultats de cette transition numérique et analyse l'impact du système d'information fiscale Jibaya'tic sur la performance de l'administration. Ce système permet l'automatisation des déclarations, la dématérialisation des paiements et la centralisation des données fiscales. Concrètement, le portail numérique Jibaya'tic offre aux contribuables la possibilité de télédéclarer leurs impôts en ligne (déposer électroniquement toutes les déclarations fiscales obligatoires) et d'effectuer des paiements électroniques de leurs taxes et droits. L'idée est de faciliter et rationaliser les obligations fiscales des contribuables plus besoin de se déplacer systématiquement au centre des impôts, ni de faire la queue au guichet de perception, un chef d'entreprise peut déclarer et payer depuis son bureau via Internet. Outre la simplification pour l'utilisateur, le système d'information fiscal vise à améliorer la qualité du service public en rendant les opérations plus rapides, traçables et transparentes. Du côté de l'administration, l'informatisation permet une meilleure circulation de l'information entre services centraux et locaux, une fiabilité accrue des bases de données fiscales (moins d'erreurs de saisie, moins de dossiers égarés) et la possibilité de croiser les données pour un contrôle fiscal plus efficace. Il améliore la transparence et l'efficacité du recouvrement, en facilitant notamment la production de tableaux de bord et le suivi des dossiers. Toutefois, son déploiement reste inégal, limité aux grandes entreprises et dépendant d'infrastructures numériques encore insuffisantes dans certaines régions. Pour l'État, la digitalisation offre la promesse d'un meilleur recouvrement l'expérience d'autres pays a montré que la télédéclaration couplée au prélèvement en ligne tend à augmenter les taux de conformité fiscale, car elle réduit l'oubli ou la fraude opportuniste et permet de relancer plus facilement les retardataires. De plus, le système

d'information peut générer des indicateurs de performance en temps réel (taux de dépôt des déclarations, montant des recouvrements par région, etc.) qui aident le management de l'entreprise. Enfin, l'étude omet d'aborder les freins d'ordre culturel et humain qui peuvent entraver l'adoption effective du numérique. La réticence au changement, la méfiance face à la technologie, ou encore le manque de formation sont autant d'obstacles qu'il convient de prendre en compte. Ignorer ces dimensions, c'est risquer de limiter l'impact réel de la réforme malgré sa pertinence sur le plan technique

Section 2 : Le cadre conceptuel

Souvent, les notions de fiscalité et de l'impôt sont utilisées pour indiquer les mêmes phénomènes. Toutefois, des distinctions de taille pourraient exister entre les deux.

La fiscalité est dérivée du terme « FISCUS », qui signifie **le trésor du roi**, le terme a évolué par la suite pour recouvrir l'ensemble des prélèvements obligatoires (impôts, taxes, droits, redevances...), depuis la législation, jusqu'à la mise en œuvre.

Il s'agit de la conception de ces prélèvements, de leur mise en œuvre, suivi de recouvrement, de contrôle fiscal, jusqu'au contentieux.

De ce qui précède, la notion de la fiscalité est plus large que l'impôt, ce dernier, est considéré comme un prélèvement obligatoire principalement à caractère de solidarité nationale.

La notion de l'impôt a évolué avec l'évolution des sociétés et des états jusqu'à ce qu'une définition largement admise soit donnée. Il s'agit de la définition de Gaston JEZE.

2.1 Notion générale de l'impôt

2.1.1 Définition et caractéristiques de l'impôt

Une prestation pécuniaire requise des particuliers par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie directe, en vue de la couverture des charges publiques. (Jèze, 1938)

Cependant, il est important de noter que l'impôt n'est plus le seul type de prélèvement obligatoire dans les sociétés contemporaines. Il est crucial de comprendre les distinctions entre l'impôt et d'autres débits directs publics, afin de saisir l'essence de l'impôt. Une fois cette clarification apportée, le concept de l'impôt peut ensuite être exploré en étudiant les classifications fiscales majeures et les mécanismes fiscaux généraux.

L'impôt se caractérise par un ensemble de traits fondamentaux qui permettent de le distinguer d'autres formes de prélèvements. Ces caractéristiques reflètent sa spécificité en tant qu'instrument de puissance publique et de financement de l'intérêt général.

a) L'impôt : un prélèvement pécuniaire

L'impôt, dans ses modalités actuelles, se caractérise essentiellement par un prélèvement en numéraire, contrairement aux formes de règlement en nature qui existaient dans des époques plus anciennes. De nombreux auteurs ont souligné que cette évolution a été favorisée par le développement des échanges commerciaux. En parallèle, l'obligation pour les contribuables de s'acquitter de leur dette fiscale en monnaie a également joué un rôle significatif dans l'essor de l'économie de marché. En effet, cette exigence a poussé ceux qui ne disposaient pas de liquidités à en obtenir, notamment en monnayant leurs biens matériels. Il convient toutefois de noter que les paiements en nature n'ont pas totalement disparu dans le système fiscal contemporain. Ils subsistent à travers un mécanisme particulier : la dation en paiement. Bien qu'exceptionnelle, cette procédure permet, dans certaines situations, à l'État d'enrichir le patrimoine national. Elle autorise ainsi, par exemple, les redevables de droits de succession ou de donation à régler leur dette fiscale par la remise d'une œuvre d'art.

b) L'impôt est un prélèvement obligatoire effectué par voie d'autorité

Indépendamment de ses modalités de règlement, l'impôt conserve par nature le caractère d'un prélèvement obligatoire. Il est en effet perçu de manière unilatérale par l'administration fiscale, en vertu des prérogatives de puissance publique dont elle dispose. Dès lors, le contribuable ne peut ni se soustraire à son obligation fiscale, ni prétendre en fixer librement le montant ou en négocier les termes. Son consentement, ou plus largement son libre arbitre, n'est en aucune façon pris en compte dans ce processus. Et si celui-ci refuse de s'acquitter de sa dette, l'administration est légitimement fondée à engager des procédures de recouvrement forcé afin de faire respecter les obligations fiscales qui lui incombent.

c) L'impôt est un prélèvement effectué à titre définitif

L'impôt constitue une ressource définitive pour les entités publiques qui en sont bénéficiaires, à savoir l'État, les collectivités territoriales ainsi que certains établissements publics. À la différence de l'emprunt, il n'implique aucune obligation de remboursement, sauf dans des cas exceptionnels, tels que les perceptions irrégulières ou les dispositifs prévoyant expressément une restitution dans le cadre de certaines politiques économiques.

d) L'impôt est un prélèvement sans contrepartie immédiate

La finalité première de l'impôt est de participer au financement des charges publiques. Sur le plan juridique, il ne constitue pas la contrepartie d'un service individualisé rendu au contribuable. Ce dernier ne peut donc s'opposer à son obligation fiscale en invoquant une mauvaise utilisation des deniers publics. Il ne dispose pas non plus du droit d'exiger que les sommes versées soient affectées à un service précis ou à une dépense particulière. De même, il

ne saurait refuser de payer l'impôt sous prétexte que celui-ci servirait à financer des actions contraires à ses convictions personnelles. Cela étant, la notion de charges publiques ne peut être réduite à une conception strictement régaliennne. Dans le cadre de l'État moderne, elle englobe des missions d'ordre économique, social, culturel et autres, dont la prise en charge repose majoritairement sur les ressources fiscales. (Jèze, 1938)

2.1.2 Classifications et fonctions de l'impôt

L'impôt peut être classé selon plusieurs critères, qu'ils soient économiques, juridiques ou techniques. Ces classifications nous permettent de mieux appréhender la diversité des formes d'imposition.

2.1.2.1 Classification économique

On peut classer les impôts selon l'élément économique sur lequel porte la contribution fiscale, c'est-à-dire d'après la nature de la matière imposable. On distingue :

1) Imposition des revenus

- A) Pour les personnes physiques, l'impôt sur le revenu global (IRG) s'applique à l'ensemble des revenus perçus par le foyer fiscal au cours de l'année. Il englobe les revenus du travail (tels que les salaires), les revenus du capital (comme les loyers ou les dividendes), ainsi que les revenus mixtes, c'est-à-dire ceux résultant à la fois d'une activité professionnelle et de la détention d'un capital, comme les bénéfices réalisés par un entrepreneur individuel.
- B) Pour les sociétés, l'impôt sur le bénéfice des sociétés porte sur le revenu constitué par le bénéfice imposable, déterminé à partir du résultat de l'exercice

2) Imposition de la dépense

Cette forme d'imposition concerne essentiellement consommation. Il s'agit de la TVA et des différents droits indirects.

- A) La TVA est supportée par les consommateurs finals
- B) Pour les entreprises, la TVA est en principe neutre, l'entreprise collectant la taxe sur ses clients et la reversant à l'État

3) Imposition du capital

L'imposition du capital porte sur la valeur du capital mais est le plus souvent prélevée sur le revenu de ce capital

2.1.2.2 Impôts directs – impôts indirect

a) Sur le plan économique

L'impôt direct est supporté à titre définitif par celui qui le verse au fisc, alors que l'impôt indirect peut être répercuté sur d'autres contribuables, l'impôt sur le revenu et l'impôt sur les sociétés sont des impôts directs. La TVA est un impôt indirect.

b) Sur le plan technique

L'impôt direct est permanent, il est déterminé à date fixe, L'impôt indirect est intermittent puisqu'il repose sur l'activité des contribuables, de plus, l'impôt direct est nominatif et perçu par voie de rôle alors qu'au contraire, l'impôt indirect est liquidé par le contribuable lui-même.

2.1.2.3 Impôt réel – impôt personnel

a- L'impôt réel est déterminé en fonction de la valeur d'un bien, indépendamment de la situation personnelle de son détenteur. C'est le cas de la TVA.

- L'impôt personnel est censé prendre en considération l'ensemble de la situation économique, financière et sociale du contribuable. L'impôt sur le revenu est un impôt à caractère personnel.

2.1.2.4 Impôt de répartition – impôt de quotité

- L'impôt de quotité s'applique à toute la base imposable et comporte un tarif ou un taux connu à l'avance. C'est le cas de l'IRG et de l'IBS.

- L'impôt de répartition n'est pas connu à l'avance et dépend souvent des conditions économiques.

L'impôt remplit plusieurs fonctions fondamentales au sein de l'état moderne, ces fonctions sont au nombre de trois.

- **La fonction financière (classique)**

C'est une fonction classique et libérale de l'impôt, Pour les libéraux, l'impôt poursuit exclusivement une fonction financière la couverture des charges publique. L'impôt ne peut servir qu'à alimenter les caisses publiques. L'impôt est perçu comme une technique libérale respectueuse des libertés. Car elle permet aux agents économiques de poursuivre leur activité sans consacrer une part de cette activité aux fonctions publique. (Stiglitz, 2000)

- **La fonction sociale**

Le système capitaliste (qui peut-être une dérivée du libéralisme) est inégalitaire et le mécanisme de distribution des ressources engendre des inégalités qu'il convient de corriger. Il consiste à financer des actions en faveur des couches sociale démunies en vue de les aider à s'épanouir et ce, en construisant des hôpitaux, logements sociaux etc... Ceci combat les fléaux sociaux et ouvre des chances de réussites aux individus ayant un faible revenu ou ne possédant guère, ce qui aura un effet positif pour la nation. (Stiglitz, 2000)

- ***La fonction économique***

L'impôt s'impose aujourd'hui comme un instrument majeur de régulation économique, entretenant une corrélation étroite avec les fluctuations et les mécanismes de la vie économique. L'analyse de la fonction économique de l'impôt nécessite d'intégrer la dimension interventionniste de l'État ainsi que le rôle déterminant de la fiscalité incitative. À cet égard, le recours à l'outil fiscal peut répondre à des objectifs multiples, qu'il s'agisse de stimuler les investissements, tant nationaux qu'étrangers, de protéger et promouvoir certains secteurs jugés stratégiques notamment industriel, commercial ou agricole ou encore de soutenir la croissance économique (Vidal, 1993). Par ailleurs, dans un contexte de crise économique, l'impôt constitue un levier privilégié de stabilisation macroéconomique. L'efficacité des dispositifs fiscaux en matière de résorption des déséquilibres conjoncturels et de lutte contre l'instabilité économique est, en effet, largement consacrée par la littérature scientifique et la pratique des politiques publiques. (OCDE, 2010)

L'interventionnisme de l'État dans l'économie à travers l'impôt permet de rediriger les ressources financières là où elles sont jugées nécessaires pour stimuler la croissance et la stabilité économique. Par exemple, en modulant les taux d'imposition sur les entreprises, l'État peut encourager l'innovation, la recherche et l'investissement dans des secteurs stratégiques. De plus, les impôts peuvent être utilisés pour subventionner des industries en difficulté ou pour financer des projets d'infrastructure, créant ainsi de l'emploi et soutenant la demande globale. En période de crise, l'État peut également réduire les charges fiscales pour alléger la pression sur les entreprises et les ménages, favorisant ainsi la relance de la consommation et de l'investissement. L'impôt devient ainsi un levier puissant pour orienter l'économie selon les priorités politiques et sociales.

2.2 Le contexte fiscal Algérien

Le système fiscal Algérien est un système déclaratif, le contribuable doit souscrire la déclaration auprès des services fiscaux compétents, ce qui donne à l'administration le droit de s'assurer de la véracité des éléments contenus dans la déclaration.

Le système fiscal Algérien est composé de deux régimes d'imposition qui sont le régime **Réel** et le régime **forfaitaire** (IFU), il est régi par des codes et règlements qui se présentent comme suit :

- Le code des impôts directs et taxes assimilées
- Le code des procédures fiscales
- Le code des impôts indirectes

- Le code des taxes sur le chiffre d'affaires
- Le code de l'enregistrement
- Le code de timbre

Historiquement centré sur les recettes issues des hydrocarbures (fiscalité pétrolière), le système tend aujourd'hui à se diversifier, dans le but de réduire sa vulnérabilité face aux fluctuations du prix du pétrole, et pour cela, la fiscalité ordinaire devient un levier stratégique pour garantir la soutenabilité budgétaire (ZERGUINE, 2019). Dans cette perspective, l'Administration Fiscale Algérienne décide d'adapter ses structures et ses méthodes de travail aux exigences contextuelles par la digitalisation des procédures, des réformes structurelles...

Dans cette dynamique de réforme et de modernisation, la manière dont l'Administration fiscale organise, pilote, et collecte les recettes de l'Etat devient un élément crucial, cela met en lumière l'importance de la gestion fiscale. (Boulbina & Bessaoud, 2010)

La gestion fiscale peut être définie comme un ensemble de mécanismes et de procédures qui sont mis en œuvre dans le but d'assurer une collecte efficiente, transparente, et équitable de l'impôt, elle joue un rôle déterminant de la performance du système fiscal. Elle inclut la gestion des déclarations fiscales, le contrôle des obligations déclaratives, le suivi des paiements, et la mise en œuvre des procédures de recouvrement (CHIKHI, 2020)

Au cœur de cette gestion fiscale se trouve l'opération de traitement des dossiers des contribuables qui est considérée la pierre angulaire de la relation **Administration-Contribuable**.

Chaque contribuable dispose d'un dossier fiscal unique, structuré autour de nombreuses données juridiques (identité, statut, régime fiscal), économiques (secteur d'activité, chiffre d'affaires...), et déclaratives (impôts dus, paiements effectués)

La gestion de ces dossiers doit être rigoureuse, ce qui permet à l'Administration fiscale de s'assurer de l'exactitude des informations et de suivre les situations fiscales de chaque **redevables**

2.3 Le recouvrement des recettes fiscales

Dans cette section, nous allons mettre en lumière la notion du recouvrement, en découvrant les structures mobilisées par les pouvoirs publics pour la perception de l'impôt, ainsi que les procédures techniques qu'on retrouve sur le terrain.

Il ne serait pas possible de nous intéresser au recouvrement, sans exposer la fonction la plus importante au niveau de l'Administration Fiscale, il s'agit du contrôle fiscal.

Le système fiscal national est doté d'un dispositif de contrôle rigoureux, qui lui permet de découvrir les anomalies et de détecter la matière imposable.

2.3.1 Définition du recouvrement de l'impôt

Le recouvrement fiscal en Algérie désigne l'ensemble des procédures et actions mises en place par l'administration fiscale pour percevoir les impôts dus par les contribuables.

Ce processus implique plusieurs étapes, allant de l'émission des avis d'imposition à la mise en œuvre de mesures coercitives pour récupérer les créances fiscales en cas de non-paiement, telles que la saisie de biens ou le recours à des huissiers. Le recouvrement vise à assurer le financement des services publics et le bon fonctionnement de l'économie nationale.

Il repose sur une organisation rigoureuse qui inclut la gestion des déclarations fiscales, le suivi des paiements, ainsi que la possibilité de recours pour les contribuables en cas de litiges.

L'objectif principal est de garantir que les obligations fiscales soient respectées, tout en préservant l'équité et la transparence dans le traitement des contribuables.

2.3.2 Structures chargées de la perception de l'impôt

➤ Direction générale des grandes entreprises (DGE)

Créée par les dispositions de (l'article 32 de la loi de finances , 2002), Ouverte au public le 02 Janvier 2006, la DGE est chargée, principalement, de la gestion des dossiers fiscaux des sociétés de droit algérien soumises à l'impôt sur les bénéfices des sociétés, et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions /DA, des sociétés pétrolières et des sociétés étrangères ne disposant pas d'installation professionnelle en Algérie.

La direction des grandes entreprises est chargée, pour les entreprises qui relèvent de son champ de compétence, des missions d'assiette, de recouvrement, de contrôle et de contentieux des impôts et taxes dus par les personnes morales, et physiques ou groupements de droit ou de fait ou entités quelle qu'en soit la forme juridique et quel que soit le lieu de leur principal Etablissement, de leur direction effective ou de leur siège social et notamment en matière de contrôle :

- De la recherche, de la collecte et de l'exploitation des informations fiscales et du contrôle des déclarations

- de l'élaboration et de la réalisation des programmes intervention et de contrôle auprès des contribuables et de l'évaluation de leurs résultats.

➤ Centre des impôts (CDI) :

Le centre des impôts est un service opérationnel de la DGI, exclusivement dédié à la gestion des dossiers fiscaux, et à la collecte des impôts dus par les contribuables de taille moyenne. Les

centres des impôts sont chargés de la gestion des dossiers fiscaux des entreprises suivies au régime du réel dont le CA annuel excède 30.000.000 DA, Les sociétés non éligibles à la direction des grandes entreprises (DGE) et dont le chiffre d'affaires annuel excède 30.000.000 DA. Les centres des impôts sont compétents en matière d'assiette, de recouvrement, de contrôle et de contentieux de tous les impôts et taxes dus par cette catégorie de contribuables au titre de leurs activités professionnelles

➤ *Le Centre de Proximité des Impôts (CPI)*

La création des CPI en remplacement des actuelles structures (Inspections-Recettes) a pour objectif de garantir une meilleure qualité de services aux contribuables par la simplification, L'harmonisation et la modernisation des procédures.

Le centre de proximité des impôts est, en effet, un nouveau service opérationnel de la DGI, destiné à la gestion des dossiers fiscaux, et à la collecte des impôts dus par une large population fiscale représentée essentiellement par :

- Des entreprises individuelles soumises au régime forfaitaire
- Des exploitations agricoles
- Des personnes physiques, au titre de l'impôt dû sur leur revenu global ou sur leur patrimoine, ainsi que de la taxe applicable à leurs biens immeubles bâtis et non bâtis
- Des établissements publics à caractère administratif, associations, ou tout autre organisme, au titre des impôts et taxes dus sur les salaires et rémunérations versés, ou tout autre segment taxable de leurs activités
- Des entreprises dépendant de la direction des grandes entreprises ou des centres des impôts, au titre des impôts ou taxes non pris en charge par leur structure fiscale de rattachement.

2.4 La procédure du recouvrement amiable

Le mode de recouvrement amiable permet aux contribuables de régler leurs obligations fiscales de manière volontaire, sans intervention coercitive de l'administration. Il se divise en deux méthodes :

➤ **Le recouvrement spontané**

Où le contribuable déclare et paie ses impôts dans les délais via des formulaires spécifiques comme le G50 et G51 pour des impôts tels que l'IRG, la TVA et revenus fonciers.

➤ **Le recouvrement sur demande de l'administration**

Qui intervient lorsque l'impôt est établi par rôle et que le contribuable reçoit un avertissement accompagné d'un mandat-trésor pour régler ses dettes fiscales.

➤ Notification des titres de recette

Aux termes des dispositions de (l'article 144 du Code des procédures fiscales), un avertissement doit être transmis par le receveur au contribuable inscrit au rôle, lequel constitue le point de départ du délai de mise en recouvrement de la dette fiscale. En égard à ce qui précède, le contribuable ne peut être poursuivi pour le paiement de sa dette que si le receveur lui a préalablement notifié un avertissement de paiement authentifiant la dette et l'informant de son obligation de paiement.

➤ Modalité de notification du titre de recette

Le titre de recette doit être transmis au contribuable soit par voie postale sous pli fermé ou par remise au destinataire.

➤ Traitement des titres non parvenus au redevables

En cas de retour de l'ampliation ou l'extrait du titre frappé de la mention « n'habite pas à l'adresse indiquée », l'agent de poursuite doit procéder à l'annotation et le classement de l'envoi dans la fiche d'identité fiscale et à l'engagement des recherches afin de retrouver la nouvelle adresse du redevable. Les renseignements obtenus permettront :

- Soit de remettre en mains propres le titre de recette à son destinataire ;
- Soit d'émettre une contrainte extérieure, s'il s'avère que ce dernier a déménagé en dehors du ressort de la recette détentrice du titre ;
- Ou constater la disparition du redevable (non localisé).

2.4.1 Attitudes adoptées par le contribuable

➤ Le contribuable règle sa dette fiscale

Dans ce cas, le receveur procède à l'émargement du titre et de la délivrance d'une quittance de paiement conformément à (l'article 371 CIDTA), tout en annotant la fiche d'identité fiscale du redevable.

➤ Le contribuable sollicite un calendrier de paiement

Les dispositions de (l'article 60 de la loi de finances , 2017), portant modification des dispositions de (l'article 156 du CPF,)relatif à l'échéancier de paiement lesquelles sont rédigées comme suit :

« En matière de recouvrement, le receveur des impôts peut accorder des échéanciers de paiement de tous impôts, droits et taxes de toute nature et généralement de toute créance prise en charge par l'administration fiscale à tout redevable qui en fait la demande et qui soit

compatible avec les intérêts du trésor et les possibilités financières du demandeur. L'échéancier de paiement est accordé par un délai maximum de 36 mois avec un versement initial minimum de 10% du montant de la dette fiscale. Il peut être exigé des bénéficiaires pour l'application des dispositions de l'alinéa ci-dessus, la constitution de garanties suffisantes en vue de la couverture du montant des impositions par lesquelles des délais de paiement sont susceptibles d'être accordés. A défaut, il peut être pratiqué une saisie conservatoire sur les facultés contributives du demandeur qui en conserve toutefois la jouissance ».

En effet, avant l'intervention de la (loi de finance de 2017), (l'article 156 du CPF) relatif à l'octroi de calendrier de paiement de toute matière fiscale disposait que le receveur des impôts peut accorder des délais de paiement à tout redevable qui en fait la demande. Il est précisé à cet égard que l'échéancier de paiement doit être compatible avec les intérêts du trésor et les possibilités financières du demandeur. Dans certaines solutions le receveur des impôts pouvait exiger la constitution de garanties susceptibles de couvrir le montant des impositions pour lequel des délais de paiement sont accordés.

➤ Le contribuable opte pour la compensation fiscale

(L'article 56 de la loi de finances de 2017) a créé un article au sein du code des procédures fiscales, instaurant une compensation fiscale en matière de recouvrement, lequel est rédigé comme suit :

(Art 144 de CPF)« *le receveur des impôts compétent peut affecter au paiement des impôts, droits et taxes ou /et pénalités dus par un redevable, le remboursement, dégrèvement ou restitutions d'impôts, droits, taxes ou pénalités au bénéfice de celui-ci* ».

Lorsque le receveur des impôts a exercé la compensation, prévue à cet article, ce dernier est tenu de notifier au redevable un avis lui précisant la nature et le montant des sommes affecté au paiement de la créance constatée dans ses écritures.

En revanche, aucun texte fiscal n'organise la compensation susceptible d'être mise en œuvre par les receveurs pour le recouvrement des impositions exigibles. En effet, la situation fiscale des contribuables qui étaient à la fois débiteur d'impôts et détenteurs d'une créance sur le trésor faisaient l'objet de régulation suivant deux procédures distinctes, l'une pour le recouvrement de la dette fiscale, initiée par le receveur des impôts et l'autre pour la décharge ou la restitution d'impôt accordée par voie contentieuse.

➤ Le contribuable sollicite un sursis légal de paiement

Le contribuable qui a introduit une réclamation régulière dans les conditions fixées par les (article 72 du CPF) (articles 73 du CPF)et (article 75 du CPF)dans laquelle il conteste le bien-fondé ou la quotité des impositions mises à sa charge peut solliciter un sursis de paiement en

effectuant un paiement préalable de 30% sur le montant des droits contestés, ce paiement ne constitue nullement une garantie suffisante de manière à assurer le recouvrement de l'impôt en cas où la réclamation se trouve rejetée ou partiellement admise.

A défaut de paiement de la quote-part exigible, le réclamant désirant bénéficier d'un sursis légal de paiement, a la possibilité de présenter au receveur le rattachement, des garanties couvrant la totalité du montant des droits objet de contentieux. Par ailleurs, il est signalé que pour les recours devant la commission, le bénéfice d'un sursis légal de Paiement, est tributaire de l'acquittement à nouveau de 20% du montant des droits et pénalités restants en litige. En matière de sursis légal de paiement, la responsabilité du receveur est attribuée dans la mesure où est-il est tenu par une disposition légale. (La loi de Finances , 2017)a également introduit la possibilité de substituer la prise de garantie au paiement de 30%. Les garanties peuvent revêtir l'une des formes suivantes :

- La présentation d'une caution bancaire au personnel assortie d'une sureté réelle fournie par le cautionneur du contribuable réclamant.
 - L'hypothèque d'un bien immeuble bâti ou non bâti.
 - Le nantissement d'un marché.
 - Toutes autres formes de garanties prévues par la loi.
- Le contribuable opte pour la remise conditionnelle

La disposition de remise conditionnelle a été introduite par la loi de finance pour 201316. Les modalités d'application de ce dispositif ont été défini par l'instruction n°217 /MF/DGI/PCTX du 02 /04/2013.

La remise conditionnelle peut être défini comme étant un contrat par lequel l'administration fiscale et le contribuable mettent fin soit à une contestation née par l'introduction d'un recours contentieux préalable, ou préviennent une contestation à naitre issue d'imposition enrôlées et mise en recouvrement, moyennent des concessions réciproques :

-L'administration s'engage à consentir une atténuation des pénalités d'assiette et amendes fiscales appliquées

- De son côté, le contribuable prend l'engagement de payer des sommes maintenues à sa charge dans le délai fixé dans le contrat et renonce à toutes procédures contentieuses concernent les droits et les pénalités visé par le contrat.

En somme, en acceptant de transiger sur le montant des pénalités, l'administration fiscale s'assure le paiement de l'impôt en mettant un terme à la procédure contentieuse.

Une fois le contrat souscrit par le contribuable, une copie est transmise au receveur compétent. Deux situations peuvent se présenter :

-Le contribuable s'est engagé pour le paiement intégral des impositions dues, dans ce cas le receveur procède à l'encaissement des droits. Pour les pénalités, l'encaissement ne concernera que la partie ne faisant pas l'objet de remise telle que prévu par ledit contrat.

Le contribuable s'est engagé à payer sa dette dans le cadre d'un calendrier de paiement. A ce titre le receveur est tenu de délivrer un calendrier de paiement telle que convenue dans ledit contrat et suivant l'une des périodicités ci-après :

Tableau 1: calendrier de paiement selon les périodicités

Période	Taux de remise
4 mois	80%
8 mois	70%
12 mois	60%

Source : instruction générale sur le recouvrement (Direction général des impot , s.d.)

Si le receveur constate que le contribuable ne respecte pas son obligation de paiement suivant les modalités fixées dans le contrat, il devra en informer immédiatement le directeur des impôts aux de dénonciation du contrat. Une fois l'engagement de paiement honoré par le contribuable, un certificat d'annulation des pénalités objet de remise est reçu par le receveur lequel l'emploi sur le rôle objet des impositions en causes acquittées.

➤ Le contribuable ne règle pas sa dette fiscale

Le chef de service des poursuites en concentration avec le receveur procéderont, à la convocation des contribuables défailant, une première fois pour leur demander de s'acquitter dans l'immédiat de leurs dettes, tout en les informant de la nature et du détail des impôts dus, notamment des risques auxquels ils s'exposent en refusant de s'honorer leurs obligations fiscales. Dans le cas où ils ne pourraient pas le faire, des raisons de difficultés financière, il y a lieu de leur proposer un calendrier de paiement avec versement immédiat de 10% des sommes dues. Ce calendrier doit faire l'objet d'un engagement par écrit et signé.

Si les contribuables ne règlent pas leurs dettes ou qu'ils refusent de souscrire l'engagement, ils seront convoqués une seconde fois, pour leur expliquer les risques de passage à la mise en œuvre des mesures coercitives, tout en les invitant à nouveau à payer leurs dettes.

Les démarches décrites ci-dessus doivent être consignées sur un registre ouvert à cet effet, lequel doit reprendre ce qui suit :

- Les dates de réception du contribuable
- Les propositions qui lui ont été faites par le service
- La position du contribuable quant au règlement des impôts et taxes dus.

2.4.2 La lettre de rappel

La loi de finance pour 2017 a prévu l'envoi obligatoire d'une lettre de lance au redevable 15 jours avant l'engagement de l'action coercitive, dans son article 55 qui ont créé un nouvel article 144 bis CPF lequel est rédigé comme suit : « lorsqu'un impôt ou une taxe n'as pas été acquitté à la date limite de paiement et, à défaut d'une réclamation assortie d'une demande de sursis légal de paiement prévu aux (article 74 du CPF)et (80-2 du CPF), le receveur des impôts doit transmettre au redevable une lettre de rappel, 15 jour avant la notification du premier acte de poursuite. »

Avant l'intervention de la loi de finance pour 2017, les contribuables qui ne s'acquittent pas des impositions mises à leur charge, dans les délais impartis, faisant l'objet, sans avis préalable, de mesures de poursuites par la signification à leur encontre d'un commandement un jour franc après la date d'exigibilité de ces impositions.

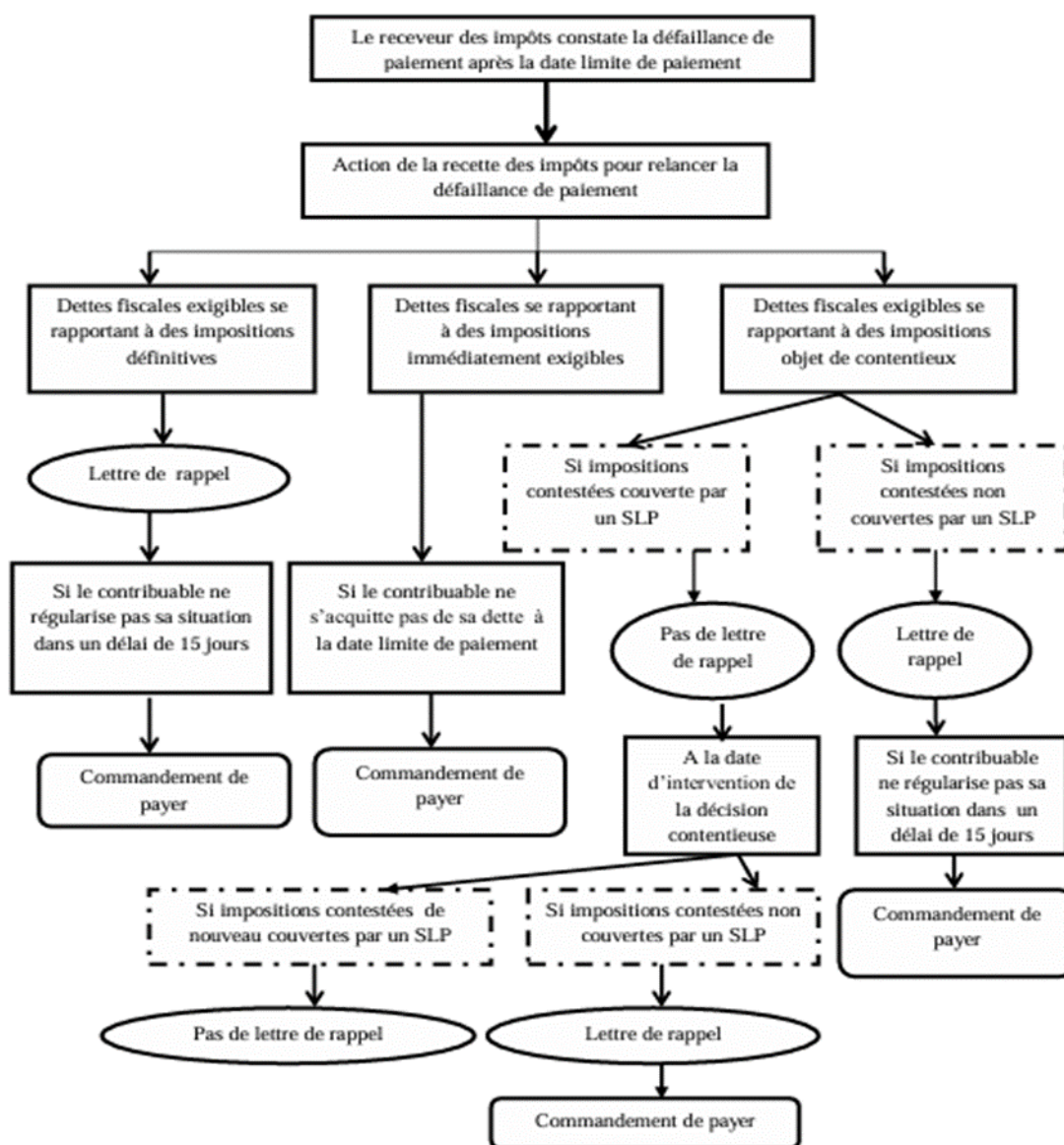
En absence d'un avis préalable à toute poursuite, les redevables d'impôts n'étaient pas en mesure de prendre connaissance des actions coercitives qui pouvaient être engagées à leur rencontre pour le recouvrement de leurs dettes fiscales.

Aussi, pour remédier à cette situation et renforcer les droits des contribuables en matière de recouvrement fiscal la loi de finance pour 2017 a institué une formalité préalable aux poursuites, laquelle consiste à autoriser les receveurs des impôts à recourir aux voies d'exécutions pour obtenir le paiement des sommes exigibles qu'après l'envoi d'une lettre de rappel indiquant le montant de la dette exigible. La date de réception de la lettre de rappel, adressée au contribuable pour régulariser sa situation dans le délai de 15 jours, ne constitue pas le point de départ pour l'application des pénalités de recouvrement lesquelles sont applicables après la date d'exigibilité.

Toutefois, il y'a lieu de préciser que les poursuites ne doivent être enclenchées qu'à compter du 16ème jour qui suit l'envoi de la lettre de rappel

Le schéma ci-après, synthétise la procédure de relance des contribuables défaillants par voie de la lettre de rappel :

Figure 1: la procédure de relance des contribuables défaillants par voie de la lettre de rappel



Source : instruction générale de la DGI sur le recouvrement du 27 janvier 2019

Le mode de recouvrement obligatoire (forcé)

2.5 La procédure du recouvrement forcé

Entre en vigueur lorsque le délai de paiement du recouvrement amiable est expiré, dès que la date d'exigibilité est dépassée.

À ce stade, les receveurs des impôts sont responsables de la collecte des impôts et taxes directs inscrits sur les rôles fiscaux et doivent garantir leur recouvrement total conformément aux exigences prévues par la législation en vigueur. L'exigibilité désigne la date à partir de laquelle l'administration fiscale peut exiger le paiement de l'impôt.

Les règles relatives à cette exigibilité et ses conséquences sont définies par les textes législatifs et réglementaires applicables.

L'acte de poursuite est une voie d'exécution du recouvrement forcé, engagée par l'administration fiscale en vertu d'un titre exécutoire émis à l'encontre d'un redevable défaillant, à l'effet de le contraindre à s'acquitter de sa dette fiscale. A ce titre, les receveurs sont amenés à engager des mesures coercitives de nature fiscale ou le cas échéant à mettre en œuvre des mesures d'exécution de droit commun. Pour exercer les poursuites à l'encontre des contribuables défaillants, les receveurs peuvent recourir, non seulement aux voies d'exécution spécifiquement fiscales, mais également, aux procédures d'exécution de droit commun, telles que reprises ci-dessous :

Tableau 2: typologie des procédures du recouvrement forcé selon leur nature juridique

Les mesures d'exécution de droit commun	Les actes de poursuite de nature fiscale
<ul style="list-style-type: none"> - le commandement à payer. - les saisies. - le dépôt de plainte pour organisation d'insolvabilité. - la contrainte par corps. - l'action paulienne. - l'action oblique. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'ATD. - la fermeture temporaire des locaux professionnels. - la vente globale du fonds de commerce. - la mise en cause des dirigeants. - la contrainte extérieure. - mise en cause des associés.

Source : instruction générale de la DGI sur le recouvrement de l'impôt

Par ailleurs, il convient de préciser que l'administration fiscale a toute latitude juridique de mettre en œuvre certains actes de poursuites de droit commun, sans autorisation préalable du juge compétent en la matière. Il s'agit : de commandement à payer et de la saisie exécution mobilière.

Il est rappelé que toute mesure de poursuite ne peut être engagée sans procédé à l'émission d'un commandement à payer. Ces mesures doivent intervenir avant l'expiration du délai de prescription quadriennale prévue en matière de recouvrement.

2.6 Les conditions d'exercice des poursuites

2.6.1 Compétence des agents de poursuites

D'autre part et en vertu des dispositions d'article 145 du code des procédures fiscales, les agents de poursuite dûment assermentés sont habilités à exercer les actes de poursuites ou les huissiers de justice. Aussi, pour mener l'action coercitive à l'encontre des contribuables défaillants dans

de bonnes conditions, ces agents doivent procéder à des travaux préliminaires se rapportant à la situation patrimoniale du redevable et à l'établissement des actes de poursuites.

2.6.2 L'engagement de la poursuite

Le receveur conserve l'entière maîtrise de la conduite du recouvrement, tant au regard de l'opportunité de l'exercice des poursuites que du choix des procédures d'exécution, qu'en ce qui concerne les mesures de bienveillance prises en faveur des redevables (octroi des délais de paiement). Mise à part, le commandement de payer, les actes de poursuites doivent être ordonnés par le receveur. L'ordre de poursuites est donné par le receveur sous la forme d'une inscription apposée sur l'agenda de poursuites, tenu par le chef de service des poursuites. Cet agenda doit retracer ce qui suit :

- Le programme des poursuites (les contribuables à poursuivre).
- Les suites données à ce programme.
- Les observations et recommandations du receveur.
- Les explications ou justifications de l'agent.
- Les actes signifiés et la raison du non significations de certains autres actes.
- La nature et l'importance des travaux effectués au bureau.
- Le receveur devra, au moyen de l'agenda en question, surveiller l'activité de ces agents, orienter leurs recherches et assurer l'exécution du programme de poursuite confié chacun d'eux.

2.6.3 Les actes de poursuites

➤ Le commandement de payer

Le commandement à payer constitue le premier acte de poursuite préalable, qui peut n'être signifié à personne ou à domicile, un jour franc après la date de l'exigibilité de l'impôt. En pratique la notification des commandements s'effectue généralement à partir de la date d'application des pénalités de recouvrement.

Cependant, et dans la mesure où le commandement de payer n'a pas d'effet coercitif ou conservatoire sur le patrimoine du redevable, le chef de service des poursuites n'est pas tenu d'attendre l'ordre de poursuites du receveur pour procéder à la notification desdits commandements à leurs destinataires. Néanmoins, il doit mentionner sur l'agenda de poursuites. Les indicateurs concernant l'ensemble des commandements envoyés, ainsi que les suites qui leurs sont réservées.

➤ **L'avis à tiers détenteurs (ATD)**

L'avis à tiers détenteurs est un acte de procédure qui permet au receveur de contraindre un tiers, en sa qualité de dépositaire, détenteur et débiteur à l'égard du redevable, à saisir ou arrêter les deniers de celui-ci avec possibilité de le prélever au profit du receveur.

En d'autres termes, cette procédure permet au receveur, sur simple demande, d'obliger un tiers à verser entre ses mains les fonds dont il est détenteur ou débiteur à l'égard du redevable, à concurrence du montant de l'impôt dus par celui-ci.

➤ **Fermeture temporaire des locaux professionnels**

Cette mesure est mise en œuvre à l'effet d'amener le redevable à régler sa dette fiscale, faute de quoi il ne pourra pas exercer son activité pendant une durée déterminée.

➤ **La saisie exécution mobilière**

Le receveur des impôts n'est pas tenu de saisir les instances judiciaires pour la mise en œuvre de la procédure de la saisie-exécution mobilière. A ce titre, il est autorisé de plein droit d'appréhender directement les meubles et effets mobiliers de redevables qui n'as pas honoré sa dette dans un délai de 15 jours à compter de la notification du commandement, et de les mettre sous la main de l'administration fiscale en vue de les vendre aux enchères publiques ou de les faire vendre par le redevable lui-même. Après l'envoi d'un commandement de payer, la mise en œuvre de la procédure de saisie exécutoire s'opère en suivant les étapes ci-après :

- L'ordre de saisir
- L'exécution de la saisie, matérialisée par l'établissement d'un PV de saisie
- La vente des biens (meubles) saisis.

➤ **La saisie brandon**

La saisie brandon est un acte par lequel le receveur des impôts, muni d'un titre exécutoire, procède à la saisie des récoltes appartenant à un redevable, lorsqu'ils sont arrivés à maturité, pour couvrir le montant des impôts, non acquittés. Cette procédure doit être précédée d'un commandement à payer établi dans les conditions définies supra. Dans le cas où le redevable ne se manifeste pas dans les délais requis, le receveur procédera à l'ordre de saisie, en choisissant la période appropriée dans les six semaines qui précèdent la période ordinaire de la maturité des récoltes et des fruits.

➤ **La saisie foraine**

Elle permet à tout créancier même sans titre, avec une autorisation du juge des référés de saisir les effets trouvés en la localité qu'il habite et appartenant à son débiteur forain. Par forain, il faut entendre ici tout débiteur n'ayant ni domicile, ni résidence dans la localité où se trouvent les effets à appréhender. Elle est réalisée par l'agent de poursuite qui rédige alors un procès-

verbal de saisie comportant le détail des biens appréhendés. Le saisissant peut être désigné gardien des biens saisis à défaut, un autre gardien est désigné à sa demande. (Art 657 du Code des procédures civiles et administratives.)

➤ **La saisie revendication**

La saisie revendication est un acte par laquelle un créancier fait placer sous-main de justice, des biens meubles détenus par un tiers et sur lesquels il prétend avoir des droits soit en qualité des propriétaires, soit en qualité de créancier privilégié. En matière de poursuites fiscales, les recours à la saisie revendication est possible quand le patrimoine du contribuable fait l'objet de liquidation ou de partage discret. Elle constitue donc un droit de suite sur les meubles, et ne peut être pratiquée qu'en vertu d'une autorisation du juge.

➤ **La saisie vente du fonds de commerce**

Aux termes des dispositions de l'article 151 du CPF, le receveur des impôts, muni d'un titre exécutoire, peut engager à l'encontre d'un redevable n'ayant pas acquitté sa dette fiscale, la vente de son fonds de commerce. Le receveur peut dans le cas échéant saisir et vendre séparément les éléments corporels à conditions que la vente globale du fonds de commerce ne soit pas exigée par d'autres créanciers. Le receveur chargé du recouvrement doit, avant d'exécuter la saisie, notifier au redevable un commandement de payer, dans les formes et conditions citées supra. A cet effet, le receveur doit, avant d'entamer la procédure de saisie, prendre attache avec le centre national du registre de commerce afin de :

- S'assurer que le redevable est immatriculé, que le fonds de commerce est inscrit et qu'il appartient au redevable
- Prendre connaissance des charges éventuelles qui grèvent ledit fonds
- Vérifier s'il existe des créanciers qui se sont fait inscrire. Dans le cas affirmatif, il y a lieu de demander au greffe du tribunal l'état s'y rapportant, en application prévues par le code de commerce.

2.6.4 La saisie immobilière

Le recours à la saisie immobilière n'est permis qu'à titre exceptionnel en cas d'insuffisance du produit tiré des meubles saisis. Sa concrétisation nécessite toutefois l'autorisation du juge.

Parmi les conditions exigées par le juge pour que le créancier puisse procéder à une saisie conservatoire sur les biens immobiliers du débiteur :

- Une requête adressée au président du tribunal de première instance aux fins de saisie conservatoire
- Un PV d'insuffisance des biens mobiliers appréhendés

- Un extrait du rôle du débiteur
- Un commandement notifié après la date de saisie mobilière
- La collecte de tous renseignements utiles concernant l'immeuble à saisir
- Le descriptif de localisation du bien immobilier délivré par le conservateur foncier
- L'ordonnance de saisie conservatoire du bien immobilier est transcrite à la conservation foncière du lieu de l'immeuble, dans un délai de 15 jours à dater de la prononciation de l'ordonnance sous peine de nullité.

➤ **La saisie-arrêt**

En application des dispositions du (CPCA) et celles du code des impôts directs et taxe assimilées (CIDTA), la saisie arrêt peut revêtir deux formes :

• La saisie arrêt ordinaire

Définie par les dispositions des articles 667 à 686 du (CPCA) comme un acte par lequel tout créancier, se justifiant d'un titre exécutoire, peut effectuer par ordonnance sur requête rendue par le président du tribunal dans le ressort duquel se trouve les biens, une saisie arrêt exécution entre les mains d'un tiers sur les biens mobiliers corporels, les actions, les parts de bénéfices de société, les bons de caisse ou les créances, même s'ils ne sont pas échus

• La saisie arrêt des salaires, des revenus et des rémunérations, fixée par les dispositions de l'article 387 du (CIDTA), ainsi que par celles des articles 775 à 782 du (CPCA).

La saisie arrêt est donc une mesure conservatoire qui fait intervenir trois personnes, à savoir, le saisissant, le tiers saisi et le débiteur saisi. Le saisissant (comptables publics) agit conformément au droit commun et doit, préalablement, obtenir l'autorisation du juge.

➤ **Modalités de paiement**

Le paiement de l'impôt peut être fait soit du contribuable lui-même, soit d'un tiers, Les impôts et taxes, sont payables à la caisse du receveur compétant selon les modes de paiement que le contribuable juge appropriés pour lui. ((Art 370 CIDTA, 2020, p. 97, 2020))

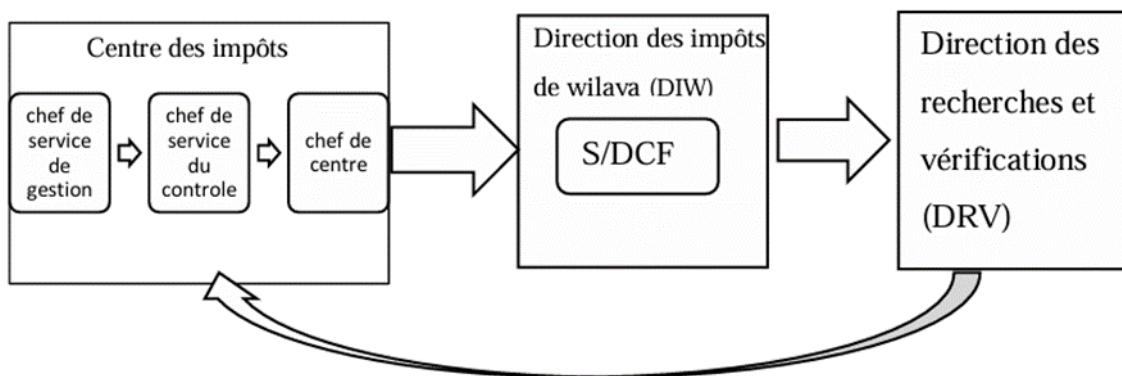
- Paiement en espèces
- Paiement par chèque bancaire ou postal
- Paiement par mandat-poste
- Virement
- Télépaiement
- Souscription d'obligations cautionnées

2.7 Généralités sur le contrôle fiscal

2.6.3.1 Définition

Le contrôle fiscal constitue la contrepartie du système déclaratif. L'impôt étant établi à partir des déclarations que vous soucrivez sur la base des éléments que vous décidez de retenir, l'Administration fiscale dispose d'un droit de contrôle, à posteriori, des éléments ainsi déclarés. Les critères de sélection des dossiers qui feront l'objet d'un contrôle peuvent être schématisés comme suit :

Figure 2: critères de sélection des dossiers à contrôler

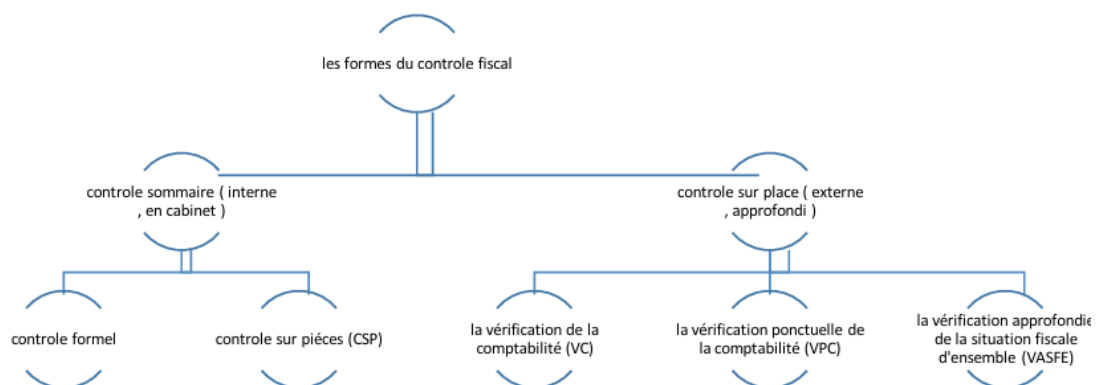


Source : réalisé par nous-mêmes sur la base de la réglementation en vigueur

2.6.3.2 Les types de contrôle

Le schéma suivant représente les différentes formes et types de contrôle dont dispose le système fiscal Algérien

Figure 3: les types de contrôle fiscal



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base de la réglementation en vigueur

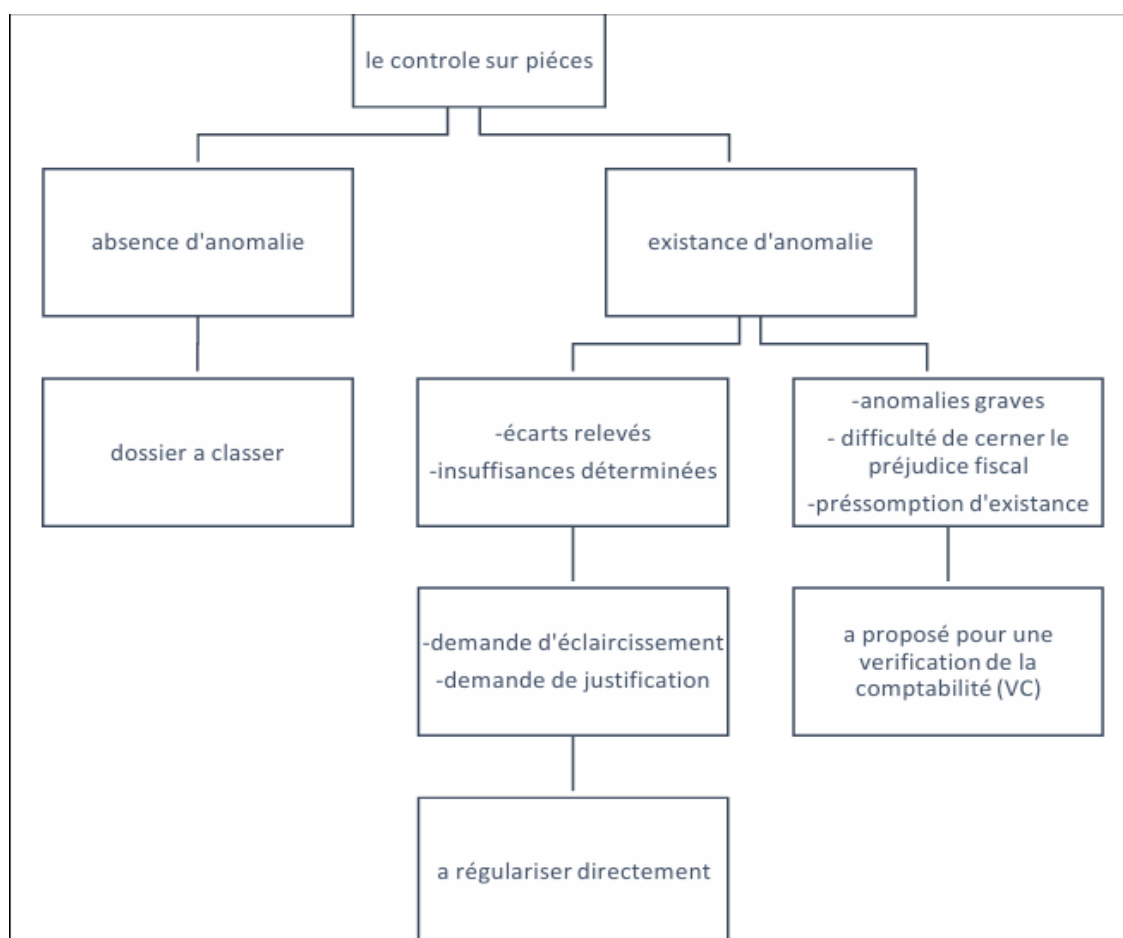
- Le contrôle sommaire

C'est un processus fiscal qui ne nécessite ni déplacements ni recherches approfondies. Il se fait principalement au bureau du contrôleur et dans le dossier du contribuable. Ce contrôle peut être de deux types : formel et sur pièces.

A- Le contrôle formel est effectué chaque année et consiste à rectifier les erreurs matérielles évidentes dans les déclarations. Il ne porte pas sur l'exactitude des chiffres, mais sur la manière dont les informations sont indiquées. Ce contrôle compare les différentes déclarations (mensuelles, trimestrielles et annuelles) et les données disponibles dans les dossiers fiscaux.

B- Le contrôle sur pièces est plus exhaustif et implique un examen approfondi de tous les éléments de la déclaration et des documents en possession des autorités fiscales. Ce contrôle peut conduire à une vérification plus poussée et sera détaillé dans un chapitre ultérieur.

Figure 4: schéma du contrôle sur pièce (CSP)



Source : réalisé par nous-mêmes à la base de législation en vigueur

-Le contrôle approfondi

Contrairement au contrôle sur pièces, implique un déplacement des agents fiscaux chez le contribuable pour vérifier la sincérité de ses déclarations fiscales en les comparant avec des éléments extérieurs. Ce contrôle comprend plusieurs types d'opérations :

A- La vérification de comptabilité (VC) : Il s'agit d'examiner les documents comptables d'une entreprise pour vérifier la conformité des déclarations fiscales avec les normes comptables et les éléments extérieurs. Ce contrôle peut être général ou ciblé sur un type d'impôt particulier.

Tableau 3: délais de présence sur place pour la vérification de la comptabilité (VC)

Durée maximale de présence sur place	Type d'activité	Chiffre d'affaires annuel
Trois (3) mois	Prestation de service	$CA \leq 1.000.000$ DA
	Autres activités	$CA \leq 2.000.000$ DA
Six (6) mois	Prestation de service	$1.000.000 \leq CA \leq 5.000.000$
	Autres activités	$2.000.000 \leq CA \leq 10.000.000$
Neuf (9) mois	Prestation de service	$CA \geq 5.000.000$ DA
	Autres activités	$CA \geq 10.000.000$ DA

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base de la réglementation en vigueur

B- La vérification ponctuelle (VP) : Moins exhaustive et plus rapide que la vérification de comptabilité, elle cible des éléments spécifiques de l'impôt ou des périodes fiscales. Elle peut être un prolongement du contrôle sur pièces lorsqu'il y a des réponses insuffisantes ou manquantes de la part du contribuable.

C-La vérification approfondie de la situation fiscale de l'ensemble (VASFE) : Cette procédure, introduite en 1992, vise à détecter des écarts entre les revenus déclarés et ceux réellement disponibles, en prenant en compte la situation patrimoniale et les dépenses du contribuable. Elle vérifie la cohérence des revenus déclarés par rapport à l'ensemble de la situation financière du foyer

Pour mieux assimiler la différence entre les types de contrôle fiscal, nous avons réalisé un tableau qui synthétise les convergences entre chaque type de contrôle avec des exemples concrets

Tableau 4: distinction entre les types de contrôle fiscal

	Le contrôle sur pièce	La vérification de la comptabilité	La vérification ponctuelle
Exécution sur place		✓	✓
Un ou plusieurs impôts et taxes	✓		✓
Tous les impôts et taxes		✓	
Une partie de la période non prescrite	✓		✓
Toute la période prescrite		✓	
Examen de quelques opérations comptable	✓		✓
Examen de toute la comptabilité		✓	

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base du (circulaire de vérification ponctuelle de comptabilité (VP), MF/DGI/DRV2009, p02)

Conclusion

Ce chapitre a constitué une étape fondamentale dans la structuration de notre réflexion autour de la problématique centrale de la recherche.

A travers ce chapitre, nous avons posé les bases théoriques nécessaires à l'analyse du lien entre la gestion des dossiers des contribuables de la part de l'Administration Fiscale et l'amélioration du recouvrement de l'impôt.

Ces apports serviront de base pour aborder, dans le chapitre suivant, les aspects méthodologiques de l'étude.

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONAL

Introduction

La méthodologie occupe une place centrale dans toute recherche scientifique, car elle permet d'organiser la démarche de manière rigoureuse et cohérente. Dans le cadre de ce mémoire, qui s'inscrit dans une posture interprétativiste, l'objectif est de comprendre comment une bonne gestion des dossiers des contribuables par l'administration fiscale peut améliorer le taux de recouvrement de l'impôt. En ce sens, l'approche méthodologique retenue s'aligne à la fois sur les exigences de la recherche qualitative qui allie rigueur, contextualisation et clarté dans la démarche empirique. La deuxième section présente quant à elle le cadre organisationnel de la recherche, en s'appuyant sur le terrain d'étude retenu, à savoir le Centre des Impôts (CDI) de Tipasa. Cette partie vise à offrir une compréhension approfondie du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs interrogés. Elle comprendra une description détaillée de la structure organisationnelle du CDI, l'examen de son organigramme, ainsi qu'une focalisation spécifique sur le service recouvrement, considéré comme l'un des pivots fonctionnels de la dynamique fiscale locale. L'objectif est d'éclairer les spécificités organisationnelles susceptibles d'influencer la gestion des contribuables et, par extension, la performance du recouvrement fiscal.

Section 01 : Méthodologie de la recherche

Cette première section sera consacrée à la méthodologie de recherche utilisée pour l'élaboration du mémoire à partir du positionnement de l'approche méthodologique, des méthodes et des outils de collecte de données, et finalement le traitement et l'analyse des données.

1.1 Positionnement épistémologique (interprétativisme)

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, qui considère que la réalité sociale est construite à travers les interactions, les représentations et les significations attribuées par les individus (Burrell, 1979). Il ne s'agit pas de mesurer objectivement des phénomènes, mais de les comprendre à partir du vécu et du point de vue des acteurs concernés. L'interprétativisme est particulièrement adapté à l'étude de contextes organisationnels complexes, comme ceux de l'administration fiscale, où les comportements humains, les procédures et les contraintes institutionnelles interagissent de manière dynamique (Schutz, 1967) (Guba, 1994)

1.2 Approche méthodologique

L'approche méthodologique adoptée dans cette recherche est inductive, dans la mesure où elle repose sur l'observation empirique du terrain pour faire émerger des interprétations, des régularités et des enseignements conceptuels. Comme l'expliquent (Thiétart, 2007) l'induction « vise à développer des connaissances nouvelles en s'appuyant sur l'analyse approfondie d'observations empiriques ». Cette démarche part donc du concret pour remonter vers des éléments théoriques.

Dans le cadre de cette étude, qui s'intéresse au rôle de la gestion des dossiers des contribuables dans l'amélioration du taux de recouvrement fiscal, l'approche inductive s'est révélée particulièrement pertinente.

En effet, il s'agit d'explorer des pratiques administratives, des perceptions d'agents fiscaux et des processus opérationnels dans leur contexte réel, au sein du Centre des Impôts de Tipaza. Le choix de cette approche a permis de s'immerger dans les réalités concrètes de l'administration fiscale et de comprendre en profondeur les mécanismes internes, formels et informels, qui influencent la performance du recouvrement.

Cette méthode repose sur la collecte de données qualitatives (entretiens, observations, documents internes) dans le but de faire émerger des schémas explicatifs et des leviers d'amélioration du recouvrement fiscal à partir des pratiques observées. Elle permet ainsi de mettre en lumière les liens entre la qualité de la gestion des dossiers – en termes d'organisation, d'exactitude, de suivi – et les résultats effectifs en matière de recouvrement, sans présupposer à l'avance les conclusions.

1.3 Choix de la méthode de recherche

Dans le cadre de cette étude, l'objectif principal est de comprendre comment une gestion efficace et structurée des dossiers des contribuables peut influencer positivement le taux de recouvrement de l'impôt en Algérie, en particulier au Centre des Impôts de Tipaza. Pour répondre à cette problématique, une recherche qualitative a été adoptée, cette méthode étant particulièrement appropriée pour explorer en profondeur des phénomènes complexes dans leur contexte réel.

La recherche qualitative permet, selon (Huberman & Miles, 1991) ainsi que (Jodelet, 2003) de mieux saisir la richesse des interactions sociales, la diversité des représentations et les logiques d'action des acteurs impliqués. En tenant compte des perceptions des agents fiscaux, de leurs pratiques professionnelles et de leur expérience de terrain, cette approche favorise une

compréhension fine et contextualisée des dysfonctionnements éventuels, mais aussi des leviers d'optimisation du recouvrement fiscal.

Le choix de cette méthode repose également sur la complexité organisationnelle de l'administration fiscale et sur la nécessité de recueillir des données qualitatives riches auprès des praticiens eux-mêmes.

Le stage pratique que nous avons effectué au sein du Centre des Impôts de Tipaza sert ainsi de cadre pour collecter des informations empiriques détaillées via des entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire interne et l'observation de certaines procédures. Cette démarche permet d'explorer en profondeur les liens entre la gestion administrative des dossiers des contribuables (classement, suivi, mise à jour, traitement des litiges, etc.) et l'efficacité des mécanismes de recouvrement.

1.4 Les techniques de collecte des données

1.4.1 L'analyse documentaire

La démarche méthodologique a débuté par une analyse documentaire, une méthode indirecte de collecte de données qui consiste à exploiter des sources déjà existantes pour en extraire des informations pertinentes au regard des objectifs de recherche. Cette analyse s'est d'abord appuyée sur les textes juridiques encadrant le recouvrement fiscal en Algérie, notamment le Code des procédures fiscales, le CIDTA et les différentes instructions émises par la Direction Générale des Impôts (DGI). Ces textes ont permis de mieux comprendre le cadre légal et réglementaire dans lequel s'inscrit l'action de l'administration fiscale.

L'analyse s'est également étendue aux rapports internes du Centre des Impôts (CDI), incluant l'organigramme, les données statistiques disponibles, les délais de traitement des dossiers ainsi que les documents relatifs aux créances irrécouvrables. Ces éléments ont fourni des indications précieuses sur la dynamique organisationnelle, les performances opérationnelles et les défis quotidiens rencontrés par les agents fiscaux.

Enfin, la revue documentaire a intégré des publications académiques et professionnelles spécialisées en fiscalité, notamment les travaux de chercheurs et experts tels que Ouarezki, Mahtout, Himrane et Bousnobra. Ces apports ont permis d'enrichir l'approche théorique de la recherche et d'éclairer les enjeux spécifiques liés à la gestion fiscale et aux mécanismes de recouvrement, en les replaçant dans une perspective plus large et analytique.

1.4.2 Les entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été menés de façon semi-directive, selon un guide souple qui laissait une certaine liberté aux interlocuteurs tout en assurant une cohérence dans les thématiques abordées (Blanchet & Gotman, 1992).

1.4.2.1 Définition des entretiens

L'entretien est une méthode qualitative de collecte de données qui repose sur un échange dialogué entre le chercheur et un ou plusieurs participants. Selon (Blanchet & Gotman, 1992) il s'agit d'une technique permettant d'explorer les représentations, les pratiques et les logiques d'action des acteurs dans leur contexte spécifique. L'entretien offre un accès privilégié à la parole des individus, à leur expérience et à leurs perceptions, et constitue ainsi un outil central dans les recherches en sciences sociales.

1.4.2.2 Les entretiens semi-directifs

Plus précisément, l'entretien semi-directif se caractérise par une structure souple : il repose sur un guide d'entretien préétabli, qui oriente la discussion autour de thématiques précises tout en laissant une certaine liberté aux interlocuteurs pour s'exprimer (Kaufmann, 2011). Cette méthode permet d'assurer la comparabilité des réponses entre les participants tout en favorisant l'émergence d'informations inattendues, riches et nuancées. Elle est particulièrement adaptée à l'étude des pratiques professionnelles, des perceptions subjectives et des processus organisationnels.

1.4.2.3 Les guides d'entretien

Deux guides d'entretien ont été élaborés afin de répondre à la problématique centrale : *comment une gestion efficiente des contribuables peut-elle améliorer le taux de recouvrement en Algérie ?*

- **Guide d'entretien 1** (destiné aux employés du CDI) : centré sur les processus internes, les outils de gestion des dossiers, les délais de traitement, la coordination entre services et les obstacles rencontrés au quotidien.
- **Guide d'entretien 2** (destiné aux comptables) : orienté vers les relations institutionnelles, les perceptions des acteurs externes vis-à-vis de l'administration fiscale, et les propositions de réforme ou d'amélioration du système actuel.

Ce guide a été conçu de manière à croiser les points de vue internes et externes pour obtenir une vision globale, nuancée et contextualisée du problème étudié, nous avons mené neuf entretiens semi-directifs auprès de deux catégories d'acteurs :

- Cinq employés du Centre des Impôts (CDI) de Tipaza, incluant des agents de recouvrement, de gestion et de contrôle, sélectionnés en coordination avec le directeur du CDI, qui nous a facilité l'accès aux personnels et organisé les séances en présentiel. Chaque entretien a duré entre 40 minutes et 1 heure, permettant d'explorer en profondeur les aspects liés à la gestion des dossiers, aux contraintes opérationnelles et aux perceptions des agents sur l'efficacité du recouvrement.
- Trois comptables (deux commissaires aux comptes et un comptable agréé), dont un a été interviewé à distance (en ligne), les deux autres en présentiel. Ces entretiens ont porté sur leur vision externe de l'administration fiscale, les interactions avec les services du CDI, et leur analyse des leviers d'amélioration possibles.

Ces entretiens ont permis d'obtenir des informations précieuses à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ils ont contribué à mettre en lumière les difficultés concrètes auxquelles les agents fiscaux sont confrontés au quotidien, notamment en matière de surcharge de travail, d'utilisation d'outils informatiques souvent obsolètes et de respect des délais imposés. Ensuite, ils ont permis d'identifier les facteurs favorisant ou au contraire freinant le processus de recouvrement, qu'il s'agisse de contraintes institutionnelles, de lacunes organisationnelles ou encore d'éléments liés à la motivation des équipes. Enfin, les entretiens ont offert une opportunité d'apprécier la qualité des relations entretenues entre l'administration fiscale et les contribuables, en analysant la perception qu'ont les acteurs internes et externes de cette interaction, ainsi que ses impacts potentiels sur l'efficacité du recouvrement.

1.4.3 L'observation participante

L'intégration au sein du Centre des Impôts (CDI) de Tipaza dans le cadre d'un stage professionnel a permis d'adopter une posture d'observateur-participant, particulièrement féconde dans une démarche qualitative. Cette immersion prolongée dans le quotidien de l'administration fiscale a offert un accès direct à des données souvent inaccessibles par d'autres moyens, notamment des informations informelles, implicites ou non documentées. Elle a permis d'observer les interactions quotidiennes entre les agents et les contribuables, de suivre de près les différentes étapes du traitement des dossiers – depuis la déclaration jusqu'au paiement – et de se familiariser avec les outils numériques utilisés en interne, tels que le système d'information fiscal Jibaya'tic. Cette approche in situ a ainsi renforcé la profondeur de l'analyse, en la replaçant dans un contexte organisationnel réel, et a contribué à enrichir la compréhension globale des pratiques administratives liées au recouvrement fiscal.

1.5 Analyse des données

Pour analyser les données recueillies à l'issue de notre enquête de terrain menée au Centre des Impôts (CDI) de Tipaza, nous avons opté pour l'analyse thématique, une méthode qualitative largement reconnue pour sa pertinence dans l'exploration des phénomènes complexes et des dynamiques organisationnelles. Selon (Braun & Clarke., 2006), l'analyse thématique vise à identifier, organiser, décrire et interpréter les thèmes récurrents présents dans un corpus de données, permettant ainsi de dégager des facteurs explicatifs essentiels. Cette méthode présente de nombreux avantages : elle se distingue par sa flexibilité méthodologique, s'adapte à une variété de problématiques et produit des rapports détaillés et riches en nuances, facilitant ainsi une compréhension approfondie des perceptions, pratiques et logiques d'action des acteurs étudiés. Comme le soulignent (Nowell, 2017)l'analyse thématique offre également une approche accessible et facilement assimilable, tout en garantissant une interprétation structurée et rigoureuse des résultats obtenus.

Pour mettre en œuvre cette démarche, nous avons utilisé le logiciel NVivo, un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS) largement employé dans la recherche académique pour la gestion, l'organisation et l'analyse de grands volumes de données textuelles, audio ou visuelles. NVivo propose des fonctionnalités avancées de codage, de catégorisation, de visualisation et de production de rapports analytiques. Il est particulièrement adapté à des méthodologies telles que l'analyse thématique, l'analyse du discours ou encore la théorie ancrée (Jackson & Bazeley, 2019) Dans le cadre spécifique de notre étude, centrée sur la gestion des dossiers des contribuables et l'efficacité du recouvrement fiscal au sein du CDI de Tipaza, NVivo s'est révélé être un outil pertinent pour structurer les données issues des entretiens semi-directifs, organiser les résultats thématiques et produire des analyses approfondies. Son utilisation a permis de dégager des catégories clés, de relier les perceptions des agents fiscaux et des commissaires aux comptes aux enjeux organisationnels identifiés, et ainsi de répondre de manière rigoureuse à notre problématique de recherche portant sur l'amélioration du taux de recouvrement fiscal en Algérie.

1.6 choix de terrain

Le choix du CDI de Tipaza comme terrain d'étude repose à la fois sur des raisons pratiques et scientifiques. En tant que centre de taille moyenne, il représente bien les réalités du système fiscal algérien. Son importance stratégique dans la région, la diversité des profils de contribuables (PME, professions libérales, particuliers), ainsi que les défis liés à la numérisation

et à la charge de travail en font un cas d'étude particulièrement pertinent. Notre accès facilité grâce au stage effectué sur place a également renforcé la pertinence de ce terrain.

1.7 Présentation des interviewés

Tableau 5: La population interviewée dans la première partie

Fonction	Expérience	Durée de l'entretien
Directeur du CDI TIPASA	30 ans	25 min
Receveur	23 ans	15 min
Chef de service contrôle	27 ans	15 min
Inspecteur au service gestion	18 ans	15 min
Agent de la recette	6 ans	15 min

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau 6: La population interviewée dans la deuxième partie

Grade	Expérience	Durée de l'entretien
Commissaire aux comptes	35 ans	15 min
Commissaire aux comptes	30 ans	15 min
Comptable agréé	12 ans	15 min

Source : réalisé par nous-mêmes

Section 02 : le cadre organisationnel

Cette section sera consacrée à la présentation du centre des impôts Tipaza et sa mission et son organisation

2.1 la présentation de l'organisme d'accueil (Le Centre Des Impôts (CDI) de Tipaza)

Le centre des impôts Tipaza (CDI) est « un centre de gestion unique regroupant, sous l'autorité du chef de centre, toutes les fonctions de gestion, de recouvrement, de contrôle et de contentieux actuellement exercées par les inspections, les recettes et les Directions des Impôts de Wilaya » (mfdgi.gov.dz , 2018)

2.1.1 Création du Centre Des Impôts Tipasa

Le Centre des Impôts (CDI) de Tipasa a été créé conformément à un décret présidentiel, dans le cadre des efforts de réorganisation et de modernisation de l'administration fiscale algérienne. Cette création s'inscrit dans une dynamique nationale plus large visant à renforcer la déconcentration administrative, à rapprocher l'administration fiscale des contribuables et à

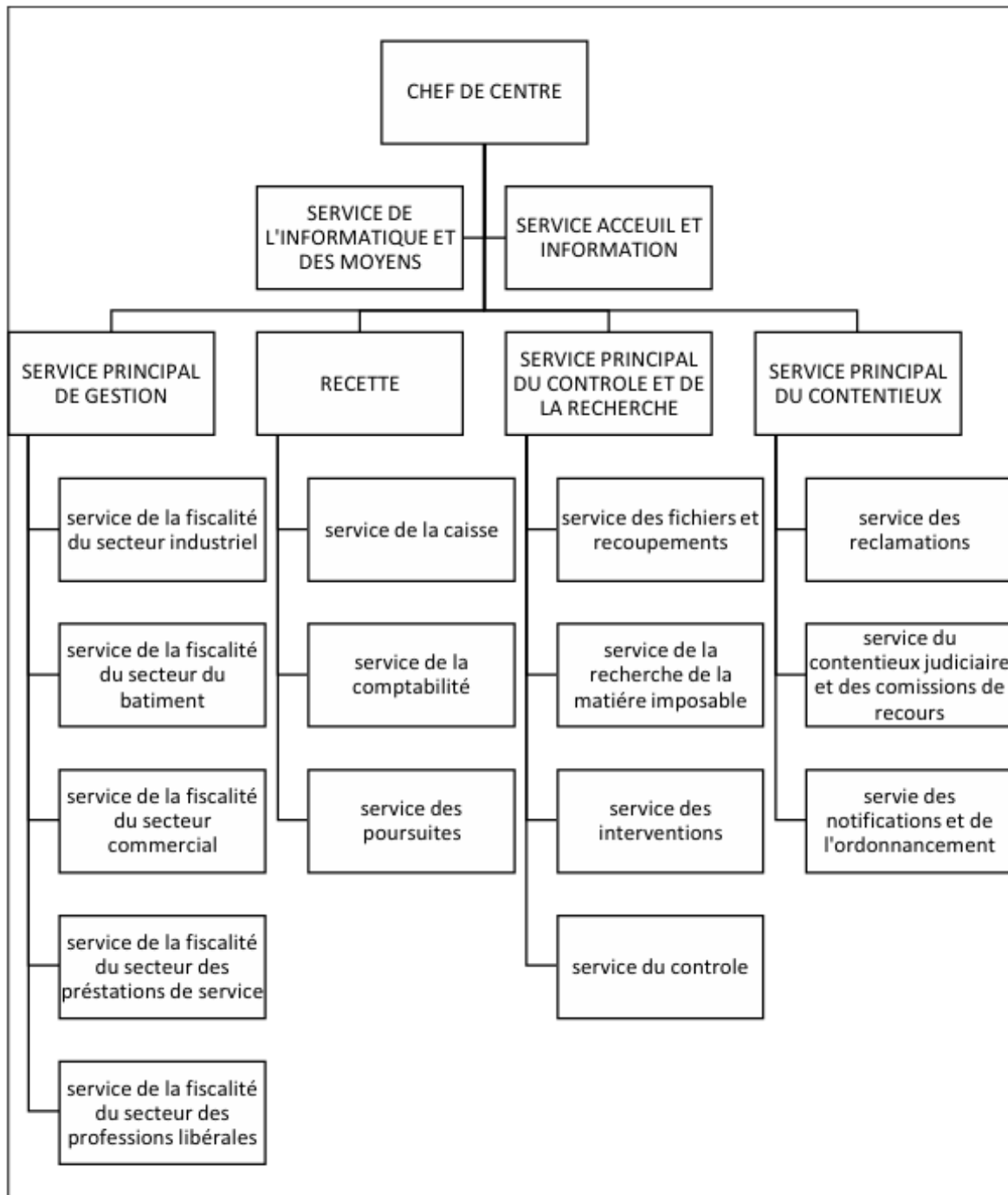
améliorer les performances en matière de gestion et de recouvrement des impôts enfin institution incarne ainsi les ambitions de l'État en matière de transparence, d'efficacité et de performance, dans une optique de renforcement durable des capacités locales en gestion et recouvrement fiscal

2.1.2 La mission du centre des impôts

- ✓ La tenue et de la gestion des dossiers fiscaux des sociétés et autres personnes morales soumis à l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et ceux soumis au régime du réel d'imposition au titre des revenus catégoriels des bénéfices industriels et commerciaux (BIC)
- ✓ L'émission, de la constatation et de l'homologation des rôles, états de produits, certificats d'annulation ou de réduction.
- ✓ La prise en charge des rôles et des titres de recettes et du recouvrement des impôts, taxes et redevances.
- ✓ Opérations matérielles de paiement et de recettes et au dégagement des espèces.
- ✓ L'arrêt d'écritures et de la centralisation de la remise des valeurs.
- ✓ La recherche, la collecte, l'exploitation des informations fiscales, l'élaboration et la réalisation des programmes de contrôle et l'évaluation des résultats du contribuable.
- ✓ L'instruction et le traitement des réclamations ainsi le suivi du contentieux administratif et judiciaire.
- ✓ Remboursement des crédits d'impôts.
- ✓ L'accueil, la diffusion des informations et des avis en direction des contribuables relevant du centre des impôts.et l'organisation et de la gestion des rendez-vous
- ✓ La prise en charge des formalités administratives liées à l'assiette notamment celles relatives à la création d'entreprises et à la modification de leurs statuts. (mfdgi.gov.dz , 2018)

2.1.3 L'organisation du centre des impôts

Figure 5: l'organigramme du CDI Tipasa



Source : document interne du CDI Tipasa

D'après l'organigramme on constate que :

Le chef de centre, le service de l'accueil et l'information et le service de l'informatique et des moyens chapotent l'ensemble des autres services ;

Il y a quatre (04) services principaux : gestion, recette, contrôle, contentieux et deux (02) services non principaux : accueil, informatique et moyens.

2.2 Présentation du service recouvrement au sein du CDI de Tipasa

Le service recouvrement du Centre des Impôts (CDI) de Tipasa constitue l'une des divisions centrales de l'administration fiscale locale. Il a pour mission principale d'assurer la perception effective des créances fiscales dues par les contribuables, qu'il s'agisse d'impôts directs (impôt sur les bénéfices, impôt sur le revenu, etc.) ou d'impôts indirects (TVA, droits d'enregistrement, etc.).

Les activités de ce service couvrent plusieurs volets essentiels : le suivi des échéances de paiement, l'envoi des avis de recouvrement, la gestion des relances et des mises en demeure, ainsi que la prise de mesures coercitives (saisies, oppositions, contraintes) en cas d'impayés persistants. Le service recouvrement travaille en étroite coordination avec les autres services du CDI, notamment ceux chargés du contrôle et de la gestion des dossiers, afin de garantir l'exactitude des montants à recouvrer et la conformité des procédures.

CHAPITRE III :
RESULTATS ET DISCUSSION

Le troisième chapitre de notre travail est consacré à la présentation des résultats que nous avons obtenue, ainsi que leur discussion, tout en utilisant la méthode qualitative.

Suite aux entretiens que nous avons mené, la première section de ce chapitre est dédiée à l'analyse approfondie des résultats obtenus, offrant une vision globale et détaillée de la perception des acteurs concernés.

Enfin, ces résultats sont discutés à la lumière des bases théoriques développées dans les chapitres précédents, permettant de mettre en perspective leurs implications tant pratiques, que théoriques.

Section 1 : interprétation et analyse des résultats des entretiens

Dans cette section, nous procédons à l'analyse et l'interprétation des réponses que nous avons recueilli lors des entretiens en s'appuyant sur une analyse thématique à l'aide de **NVIVO**.

Cette méthode nous aide à mieux comprendre les perceptions et expériences des acteurs concernés par l'entretien (employés du CDI-comptables).

1.1 Réponses des employés du CDI TIPASA

Tableau 7: réponses des employés du CDI TIPASA

Interviewés	Profils et contexte de travail	Organisation des outils de gestion	Relation avec les contribuables	Recouvrement et performance	Améliorations souhaitées
Directeur du CDI	Le directeur du CDI supervise l'ensemble des services du centre, coordonne les activités de gestion, de recouvrement et de contrôle, et veille à l'application des politiques fiscales nationales. Il assure également un rôle de représentation institutionnelle et veille à la formation continue et à l'évaluation des performances des équipes	Les dossiers des contribuables sont organisés selon des catégories bien définies (personnes physiques, personnes morales, type d'impôt) et suivent des procédures strictes de classement et de mise à jour. L'introduction de Jibaya'tic, a permis de centraliser les données, d'améliorer le suivi en temps réel et de réduire les délais de traitement	L'un des obstacles majeurs réside dans le manque de pédagogie : les contribuables reçoivent des informations techniques ou juridiques qu'ils peinent à comprendre, ce qui crée des malentendus et une méfiance vis-à-vis de l'administration. À cela s'ajoute le déficit d'outils modernes de communication (plateformes interactives, assistance en ligne) qui permettrait de fluidifier les échanges	Une bonne gestion garantit que les informations sont à jour, exactes et facilement accessibles, ce qui réduit les erreurs, limite les contestations et accélère les procédures. Elle permet aussi d'identifier rapidement les dossiers prioritaires, optimisant ainsi les efforts des équipes et augmentant le taux de recouvrement global	Je recommanderais d'abord de renforcer les effectifs, car nos équipes sont compétentes mais clairement sous-dimensionnées face à la charge de travail. Il faudrait aussi investir dans la modernisation des outils numériques améliorer leur compréhension

Receveur des impôts	Je suis chargé de la planification, de la supervision et du suivi de toutes les opérations liées au recouvrement des créances fiscales. Cela inclut les relances amiables, l'émission des contraintes de paiement, la coordination avec les services contentieux,	Les dossiers sont classés par nature de créance (amiable, contentieuse, irrécouvrable) et par statut du contribuable. Grâce à Jibaya'tic, nous avons aujourd'hui une meilleure visibilité sur l'état des paiements et les échéances. Le système facilite aussi l'automatisation des relances et le suivi des contraintes.	Le principal problème est que beaucoup de contribuables ne réagissent pas aux avis ou relances officielles. Parfois, ils ne comprennent pas leur contenu, parfois ils les ignorent volontairement. De plus, il existe un sentiment de peur ou de rejet vis-à-vis des services fiscaux, ce qui rend difficile l'instauration d'un dialogue constructif	Une gestion rigoureuse nous permet de repérer à temps les retards de paiement et de lancer les actions nécessaires avant que les dettes ne deviennent irrécouvrables. Elle facilite également le suivi des relances et le respect des délais légaux, ce qui réduit les pertes fiscales pour l'État.	Il serait essentiel d'augmenter le nombre d'agents spécifiquement dédiés au recouvrement, afin d'assurer un suivi plus régulier et plus réactif des dossiers. Je recommanderais également de développer des outils automatiques de relance et d'améliorer les interfaces numériques pour que les contribuables puissent suivre plus facilement leur situation.
Chef de service contrôle	Je dirige le service chargé du contrôle fiscal, ce qui implique la sélection des dossiers à auditer, l'organisation des vérifications sur pièces ou sur place, et l'analyse des anomalies détectées.	Les dossiers sont sélectionnés et suivis selon des critères de risque fiscal. Le système numérique nous permet de croiser rapidement les données entre les différentes déclarations, de détecter des anomalies et d'établir des plans de contrôle ciblés.	La communication est souvent entravée par une mauvaise compréhension des obligations légales. Beaucoup de contribuables ne connaissent pas leurs droits ni leurs devoirs, ce qui entraîne des tensions lorsque nous intervenons pour un contrôle. Par ailleurs, l'accès physique ou téléphonique à nos services reste limité, ce qui aggrave les frustrations.	Des dossiers bien tenus permettent de limiter les anomalies et les erreurs de calcul qui, autrement, déclenchent des litiges ou des recours. Cela fluidifie les relations avec les contribuables et contribue à rendre le recouvrement plus efficace, car moins parasité par des blocages administratifs.	Pour moi, l'amélioration passe par une meilleure coordination entre services : si les dossiers sont parfaitement tenus dès le départ, le contrôle est plus rapide et le recouvrement plus efficace.
Inspecteur au service gestion	Je suis responsable du traitement administratif des obligations fiscales des contribuables : enregistrement des déclarations, mise à jour des informations fiscales,	Nous organisons les dossiers sur la base des déclarations reçues, en les classant par exercice fiscal et par catégorie d'imposition.	Nous faisons face à des contribuables qui, souvent, manquent de maîtrise des procédures administratives (par exemple, les délais de déclaration, les documents à fournir, etc.). Cela complique les échanges, car nous devons passer du temps à expliquer des bases avant même de traiter le fond du dossier.	Quand les dossiers sont bien organisés, les calculs d'imposition sont justes, les notifications sont envoyées dans les délais, et les informations transmises aux autres services sont fiables. Cela crée un cercle vertueux qui facilite le travail des collègues au recouvrement et réduit les risques d'impayés.	Je suggérerais de prioriser la qualité des données : il faut investir dans des solutions qui garantissent la fiabilité et l'actualisation constante des informations fiscales.

Agent de la recette	Mon travail consiste à assurer le suivi quotidien des dossiers en retard de paiement. Je prépare les avis de relance, gère les contacts avec les contribuables en situation d'impayé, et participe à l'exécution des procédures de recouvrement amiable ou forcé.	Je consulte les dossiers via le système numérique pour vérifier les montants dus, les échéances et l'historique des paiements. Jibaya'tic est un outil indispensable, car il nous permet de suivre les relances et de prioriser les actions sur les créances les plus anciennes ou les plus importantes.	Beaucoup de contribuables ne tiennent pas à jour leurs coordonnées (adresse, numéro de téléphone), ce qui rend difficile le suivi des dossiers et les relances. Même quand nous arrivons à les joindre,	Avec des dossiers bien gérés, on sait exactement où en est chaque contribuable, quelles relances ont été faites, et quelles actions doivent suivre. Cela nous fait gagner du temps, réduit les doublons ou les oublis, et améliore la réactivité face aux situations à risque.	Je pense qu'il faudrait améliorer le matériel et les outils que nous utilisons au quotidien, car trop de temps est perdu à cause de problèmes techniques.
---------------------	---	--	---	--	---

Source : réalisé par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus représente les réponses de l'entretien mené auprès des employés du CDI de TIPASA.

Dans la partie qui suit, nous avons mené une analyse approfondie des résultats obtenus, accompagnée d'une interprétation des termes fréquemment utilisés dans les réponses.

Figure 6: nuage des mots des réponses des employés du CDI TIPASA



Source : réalisé par nous-mêmes en se basant sur Nvivo

La figure ci-dessus illustre le nuage de mots conçu à la base des réponses des employés du CDI Tipasa, les mots utilisés de la part des employés nous donne un aperçu important sur la perception de l'Administration fiscale.

Les mots le plus dominants sont les suivants :

Recouvrement, dossier fiscal, procédures, informations, erreurs, retards, suivi. Cette récurrence lexicale n'est pas anodine et reflète les préoccupations majeures des professionnels interrogés

1.1.1 Interprétation des principaux termes

Recouvrement et les **dossiers fiscaux** apparaissent comme les piliers du discours, soulignant que la gestion efficace des dossiers fiscaux est perçue comme centrale pour optimiser le recouvrement.

Procédures et informations traduisent l'importance accordée à la conformité réglementaire, à la rigueur administrative et à la qualité des données.

Erreurs et retards sont fréquemment cités, ce qui met en lumière les obstacles opérationnels rencontrés : erreurs de saisie, retards dans le traitement, ou encore manque de suivi rigoureux.

Suivi renvoie à la nécessité d'un contrôle continu et à la volonté de diminuer les délais et les dysfonctionnements.

1.2 réponses des comptables

Tableau 8: réponses des comptables

Interviewés	Fonctions	La qualité des interactions	Les freins au recouvrements	L'apport d'une meilleure gestion administrative	Recommandations
Commissaire aux comptes 1	Mon rôle principal est de contrôler et certifier les comptes annuels des entreprises, en garantissant qu'ils respectent les normes comptables et fiscales en vigueur.	La qualité des interactions est mitigée. L'administration fiscale est globalement réactive pour les questions simples ou standardisées,	L'un des principaux freins est le retard dans l'émission ou la transmission des avis d'imposition , ce qui empêche les entreprises de planifier leurs paiements à temps.	Une meilleure gestion administrative permettrait d'avoir des dossiers plus complets, plus fiables et actualisés, ce qui réduit les erreurs de calcul, les omissions ou les contentieux inutiles.	Je recommanderais de créer des canaux de communication dédiés pour les professionnels du chiffre, avec des interlocuteurs référents au sein de l'administration.
Commissaire aux comptes 2	Je suis chargé d'auditer les états financiers des entreprises, de vérifier leur sincérité et leur régularité, et d'assurer qu'elles respectent leurs obligations fiscales.	Lorsque les dossiers sont bien structurés et les informations clairement accessibles, les délais de traitement sont raccourcis, les relances sont plus pertinentes, et les erreurs sont évitées.	La non-mise à jour en temps réel des dossiers fiscaux est un obstacle majeur. Il arrive que des paiements effectués ne soient pas immédiatement pris en compte, ce qui entraîne des relances injustifiées ou des majorations automatiques.	Lorsque les dossiers sont bien structurés et les informations clairement accessibles, les délais de traitement sont raccourcis, les relances sont plus pertinentes, et les erreurs sont évitées.	Il serait pertinent de renforcer la coopération par des formations croisées, où l'administration présenterait ses procédures et ses attentes, et où les professionnels pourraient faire remonter les difficultés du terrain.
Comptable agréé	J'accompagne des PME, des commerçants et des professions libérales en tenant leur comptabilité et en réalisant leurs déclarations fiscales. Mon rôle principal est de produire des comptes fiables et conformes aux normes,	Les interactions avec l'administration sont correctes sur le plan formel, mais manquent souvent de fluidité. La réactivité est parfois lente,	Un problème fréquent est la complexité des procédures de régularisation , surtout lorsqu'une erreur a été commise dans la déclaration ou le paiement.	Un dossier bien géré évite les incompréhensions, les retards de traitement ou les relances injustifiées. Cela diminue le stress du contribuable et lui permet de régler ses obligations en toute transparence.	Je suggère de simplifier les échanges administratifs avec des plateformes numériques plus claires, mieux adaptées aux pratiques réelles des entreprises. Il faudrait aussi prévoir des délais de traitement plus transparents

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure 7: nuage des mots des réponses des comptables



Source : réalisé par nous-mêmes en se basant sur Nvivo

La figure ci-dessus représente le nuage de mots généré à partir des réponses recueillies lors des entretiens menés auprès des comptables (deux commissaires aux comptes et un comptable agréé) qui agissent en tant que représentants des contribuables auprès de l'Administration fiscale

1.2.1 Interprétation des principaux termes

L'administration est le terme le plus proéminent, ce qui souligne la place centrale de l'administration fiscale dans le processus de gestion des dossiers et de recouvrement. Les comptables perçoivent l'administration à la fois comme un acteur incontournable et comme une source de contraintes ou de complexité.

Dossiers, erreurs sont également très présents. Cela indique que la gestion efficace des dossiers et la réduction des erreurs sont des préoccupations majeures pour ces professionnels, qui constatent que les erreurs administratives peuvent entraîner des retards ou des complications dans le recouvrement.

Entreprises, communication, et retards mettent en lumière l'importance de la relation entre les entreprises (clients des comptables) et l'administration, ainsi que le besoin d'une meilleure communication pour limiter les retards et les malentendus.

Procédures, système, délais, relances et gestion, témoignent de la complexité des démarches administratives et de la nécessité d'une gestion rigoureuse pour respecter les délais et optimiser le recouvrement.

Tableau 9: tableau de comparaison des réponses

Thèmes principaux	Points de convergence	Points de divergence
Gestion des dossiers	Importance cruciale de la gestion documentaire	Procédures plus lourdes côté recouvrement
Erreurs ou retards	Besoin d'amélioration sur la fiabilité et les délais	Origine des erreurs : humaine vs système
Procédures	Nécessité de simplification	Approche plus normative côté recouvrement
Communication	Reconnaissance de l'importance de la communication	Administration plus proactive
Relation avec le contribuable	Nécessité de renforcer la relation	Administration plus engagée dans la communication

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des réponses des participants

Le tableau ci-dessus présente une comparaison détaillée entre les réponses des employés du CDI TIPASA et celles des comptables (commissaires aux comptes et comptable agréé).

Il met en évidence les points de convergence et de divergence entre les deux groupes d'acteurs sur des aspects clés tels que la gestion des dossiers fiscaux, les procédures administratives, la communication avec l'administration fiscale et les difficultés rencontrées dans le processus de recouvrement.

1.3 Analyse des convergences

➤ **Gestion des dossiers**

Les deux groupes, employés du CDI et comptables, s'accordent sur l'importance centrale de la gestion des dossiers fiscaux. Pour les employés du CDI, cela se traduit par la nécessité d'une organisation rigoureuse, d'un suivi administratif précis et d'une mise à jour régulière des documents. Les comptables, quant à eux, insistent sur la qualité des dossiers comme condition indispensable pour éviter les litiges avec l'administration et garantir la conformité des entreprises.

➤ **Erreurs et retards**

Les deux parties identifient les erreurs et les retards comme des obstacles majeurs à l'efficacité du recouvrement. Les employés du CDI pointent principalement les erreurs de saisie ou de classement, alors que les comptables évoquent les conséquences directes de ces erreurs sur les

entreprises, notamment les pénalités ou les blocages administratifs. Les retards sont perçus par tous comme un facteur de démotivation et de perte de confiance dans le système fiscal.

➤ **Procédures**

Une convergence existe également sur la lourdeur des procédures. Les employés du CDI la vivent au quotidien dans le traitement interne des dossiers, tandis que les comptables la subissent lors des démarches administratives pour leurs clients. Tous expriment le besoin de simplification et d'accélération des processus.

1.4 Analyse des divergences

➤ **Communication**

La communication apparaît comme un point de divergence. Les employés du CDI évoquent surtout la communication interne et la circulation de l'information entre services, estimant qu'une meilleure coordination améliorerait la gestion des dossiers. Les comptables, en revanche, insistent sur la communication externe, c'est-à-dire le dialogue entre l'administration fiscale et les contribuables. Ils souhaitent une administration plus accessible, transparente et pédagogique.

➤ **Relation avec les contribuables**

Pour les employés du CDI, la relation avec les contribuables est souvent indirecte, passant par la gestion documentaire et le respect des procédures. Les comptables, eux, sont en contact direct avec les entreprises et perçoivent la relation avec l'administration comme un facteur clé de confiance et de réussite du recouvrement. Ils insistent sur la nécessité d'un accompagnement personnalisé et d'une meilleure écoute de la part de l'administration.

➤ **Approche des solutions**

Les employés du CDI privilégient des solutions internes : amélioration du suivi, formation continue, renforcement des contrôles et digitalisation des archives. Les comptables proposent des solutions orientées vers l'utilisateur : simplification des démarches, délais de traitement plus courts, accès facilité à l'information et développement de plateformes de communication interactives.

1.5 Résultats de l'observation

Notre démarche d'observation sur le terrain a permis de collecter des données précieuses qui viennent compléter et enrichir les informations recueillies lors des entretiens. Cette approche méthodologique, basée sur l'immersion dans l'environnement de travail du Centre de Documentation et d'Information (CDI) de TIPASA, nous a offert une perspective directe sur

les pratiques quotidiennes de gestion des dossiers fiscaux et leur impact sur l'efficacité du recouvrement.

L'observation s'est déroulée sur une période de trois semaines au sein des différents services du CDI de TIPASA, notamment le service de recouvrement, le service d'accueil des contribuables et le service de gestion des dossiers. Notre posture d'observateur participant nous a permis d'appréhender les réalités opérationnelles sans perturber significativement le fonctionnement habituel des services. Nous avons porté une attention particulière aux flux de travail, à l'organisation spatiale des dossiers, aux interactions entre agents, ainsi qu'aux échanges avec les contribuables ou leurs représentants.

L'observation révèle une organisation spatiale des dossiers fiscaux qui reflète les contraintes structurelles évoquées lors des entretiens. Les archives physiques occupent un espace considérable dans les locaux du CDI, avec une classification par année fiscale et par type de contribuable (personnes physiques, entreprises). Cette organisation, bien que logique dans sa conception, présente plusieurs faiblesses opérationnelles que nous avons pu constater directement.

Premièrement, l'accès aux dossiers anciens nécessite souvent des déplacements entre différentes salles d'archives, ce qui allonge considérablement le temps de traitement des demandes. Nous avons chronométré ces déplacements et constaté qu'un agent peut consacrer jusqu'à 5% de son temps de travail quotidien à la simple recherche de documents. Cette réalité corrobore les témoignages des employés du CDI concernant les "retards" mentionnés dans le nuage de mots analysé précédemment.

Deuxièmement, l'état physique de certains dossiers témoigne d'une manipulation fréquente et parfois peu précautionneuse. Des documents essentiels présentent des signes d'usure, certaines pages sont détachées ou mal classées, ce qui augmente le risque d'erreurs lors de la consultation ou de la mise à jour. Cette observation fait écho aux préoccupations exprimées par les agents concernant la fiabilité des informations contenues dans les dossiers.

L'observation des flux de travail a mis en évidence la complexité des circuits administratifs évoquée tant par les employés du CDI que par les comptables. Un dossier de recouvrement suit un parcours impliquant en moyenne quatre à six intervenants différents, chacun devant apposer sa validation avant transmission au service suivant. Ce constat visuel confirme la "lourdeur administrative" mentionnée dans les entretiens et la revue de littérature.

Particulièrement révélatrice est la gestion des dossiers comportant des anomalies ou nécessitant des compléments d'information. Nous avons observé que ces dossiers peuvent rester en attente pendant plusieurs jours, voire semaines, créant des goulots d'étranglement dans le processus de recouvrement. Cette situation s'explique notamment par l'absence d'un système d'alerte efficace permettant de prioriser les dossiers urgents ou en souffrance. La circulation de l'information entre services s'effectue principalement par transmission physique des dossiers, accompagnée de fiches de liaison manuscrites. Cette pratique, bien qu'assurant une traçabilité minimale, génère des délais incompressibles et multiplie les risques d'erreurs de transmission ou d'interprétation. Nous avons observé plusieurs cas où des dossiers ont été temporairement égarés lors de leur transfert entre services, confirmant ainsi les préoccupations exprimées par les agents concernant le "suivi" des procédures.

Ces observations, combinées aux résultats des entretiens et aux enseignements de la littérature, confirment la pertinence d'une approche globale de l'amélioration du recouvrement de l'impôt, intégrant à la fois des dimensions techniques, organisationnelles et humaines.

Section 2 : discussion des résultats

Dans cette section, nous avons effectué une comparaison entre les résultats obtenus avec la revue de littérature du chapitre 1, ainsi qu'avec les objectifs de notre recherche

2.1 Synthèse des principaux enseignements de la revue de littérature

La revue de littérature, telle que présentée dans le chapitre 1, met en avant plusieurs constats majeurs relatif au système fiscal Algérien et ses procédures de recouvrement, ainsi qu'au contrôle.

- Lourdeur administrative, complexité des procédures, et faible mobilisation des recettes hors hydrocarbures (Mansouri, 2018)
- Poids du secteur informel et nécessité d'élargir l'assiette fiscale (Himrane & Larioui, 2020)
- Recouvrement fiscal peu performant malgré les réformes, en raison d'obstacles législatifs, administratifs et humains (henni & Djillali Ayad , 2021)
- Manque de formation, erreurs et retards dans la gestion administrative (Bousnobra, 2012)
- Relation administration-contribuable marquée par la méfiance, la complexité et l'insuffisance de communication (Mourad & Baala)

2.2 Comparaison des résultats obtenus avec la revue de littérature

Les résultats issus des entretiens confirment largement les constats établis dans la littérature concernant le système fiscal algérien, notamment en ce qui concerne la lourdeur administrative et la complexité des procédures. Tant les agents du Centre de Documentation et d'Information (CDI) que les comptables dénoncent la multiplicité des étapes, la redondance des contrôles, ainsi que la difficulté à obtenir des informations fiables en temps utile, ce qui illustre que ces problématiques ne sont pas seulement structurelles mais vécues quotidiennement par les praticiens. Cette convergence souligne que la complexité administrative constitue un frein majeur au bon fonctionnement du recouvrement fiscal.

Par ailleurs, l'impact négatif des erreurs administratives et des retards sur la performance du recouvrement est également mis en lumière tant par la littérature que par les résultats du chapitre 3. Les erreurs de saisie, les retards dans la mise à jour des dossiers et les délais prolongés de réponse aux contribuables entraînent des pertes de recettes, un mécontentement des usagers et une démotivation des agents, confirmant ainsi la nécessité d'une meilleure gestion documentaire pour améliorer l'efficacité fiscale.

La nécessité de moderniser la gestion fiscale est un autre point de convergence important. La littérature recommande la digitalisation et la simplification des procédures, et les acteurs interrogés partagent cette attente, exprimant le besoin d'outils informatiques performants, d'une gestion documentaire automatisée et de processus plus fluides. Cette convergence valide la pertinence des réformes engagées ou envisagées par l'administration fiscale algérienne.

Enfin, l'importance d'une relation de confiance et de transparence entre l'administration fiscale et les contribuables est unanimement reconnue. Les comptables insistent particulièrement sur la nécessité d'une communication pédagogique, d'une écoute accrue et d'un accompagnement personnalisé, rejoignant ainsi les recommandations de la littérature visant à améliorer la conformité volontaire et à réduire le contentieux fiscal.

2.3 Perspectives de recherches futures

- Approfondissement quantitatif de l'impact de la gestion documentaire

Cette étude qualitative a mis en lumière les perceptions et expériences des acteurs clés, mais une approche quantitative pourrait compléter ces résultats en mesurant précisément l'impact de la qualité de gestion des dossiers sur les indicateurs de performance du recouvrement.

- Études comparatives entre différents systèmes fiscaux

Notre étude s'est concentrée essentiellement sur le contexte national, il serait pertinent d'étendre l'analyse à d'autres pays, afin d'identifier les spécificités locales, les bonnes pratiques et les obstacles communs.

➤ Exploration des dimensions comportementales

Les résultats ont souligné l'importance du facteur humain. Des recherches futures pourraient approfondir ces dimensions.

➤ Évaluation des politiques publiques et des réformes fiscales

Il serait pertinent de mener des études d'évaluation des réformes fiscales en cours ou à venir, afin de mesurer leur impact réel sur la gestion des dossiers, la mobilisation des recettes et la satisfaction des contribuables.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette recherche consacrée à la gestion fiscale et aux procédures de recouvrement, il apparaît clairement que la qualité de la gestion des dossiers fiscaux constitue un levier déterminant pour l'amélioration du taux de recouvrement en Algérie. L'analyse croisée de la littérature, du cadre conceptuel et des résultats issus des entretiens a permis de mettre en lumière plusieurs fondements majeurs.

Les entretiens réalisés ont révélé que la gestion documentaire, lorsqu'elle est rigoureuse, actualisée et bien organisée, permet de limiter les erreurs administratives, d'accélérer le traitement des dossiers, de renforcer le suivi des créances et d'améliorer la traçabilité des opérations. Cette efficacité accrue se traduit par une réduction des délais de recouvrement, une diminution des litiges et une meilleure mobilisation des recettes fiscales. Par ailleurs, la qualité de la gestion des dossiers contribue à instaurer un climat de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables, favorisant ainsi la conformité volontaire et la coopération.

La confrontation des résultats empiriques avec les objectifs de la recherche a également permis d'identifier des axes d'amélioration concrets, tels que la digitalisation des procédures, la formation continue des agents, la simplification des démarches administratives et le renforcement de la communication avec les usagers. Ces recommandations s'inscrivent dans une dynamique de réforme visant à rendre le système fiscal plus efficace, plus transparent et plus équitable.

En effet, il ressort donc que **la bonne gestion des dossiers fiscaux n'est pas seulement un enjeu administratif, mais un facteur clé de performance pour l'ensemble du dispositif de recouvrement**. Elle conditionne non seulement la capacité de l'État à mobiliser des ressources internes, mais aussi la légitimité et l'acceptabilité du système fiscal auprès des citoyens et des entreprises. Dans un contexte où la diversification des recettes publiques est devenue une nécessité stratégique pour l'Algérie, l'optimisation de la gestion fiscale apparaît comme une priorité incontournable pour assurer la soutenabilité des finances publiques et accompagner le développement économique du pays.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour des recherches futures, notamment en élargissant l'analyse à d'autres centres fiscaux, en intégrant des approches quantitatives et en approfondissant les dimensions comportementales et organisationnelles du recouvrement fiscal. L'enjeu est de poursuivre la réflexion sur les leviers d'une réforme durable, adaptée aux spécificités du contexte algérien, pour bâtir une administration fiscale moderne, performante et au service du développement national.

BIBLIOGRAPHIE

- Ais, S. (2014, décembre). Le contrôle fiscal : une action constante de l'administration fiscale. Ghilizane, Centre Universitaire Ghilizane, Algérie : Institut des Sciences Juridiques et Administratives.
- Bernard, M. (2013). Fiscalité des entreprises : principes, calculs et stratégies. Paris : Dunod.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : L'entretien. Paris : Nathan Université.
- Boudjema, T. (2016). Le rôle de la fiscalité dans le financement de l'économie algérienne. Revue des Sciences Économiques, Université de Tlemcen.
- Boulbina, Z., & Bessaoud, K. (2010). Les réformes fiscales en Algérie : entre efficacité économique et équité sociale. Revue du CREAD.
- Bousnobra, A. (2012, décembre). L'efficience de l'administration fiscale dans le recouvrement de l'impôt. Annaba : Université Badji Mokhtar. El-Tawassol : Sciences Humaines et Sociales.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London : Heinemann Educational Books.
- Chikhi, Y. (2020). La gouvernance fiscale en Algérie : entre théorie et pratique. Revue Algérienne d'Économie et de Management, Université de Béjaïa.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin & Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gullot, S. (2016). *La TVA expliquée aux professionnels : principes et applications*. Paris : Éditions Francis Lefebvre.
- Henni, K., & Djillali Ayad, G. (2021, avril). Le recouvrement de l'impôt en Algérie. Chelf : Université Hassiba Ben Bouali. Cahiers du MECAS.
- Himrane, M., & Larioui, A. (2020, mars). Le contrôle fiscal en Algérie : quel est l'impact des réformes ?
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications.
- Jèze, G. (1938). *Esquisse d'une théorie générale de l'impôt dans les États modernes*. Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Jodelet, D. (2003). *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif (4e éd.)*. Paris : Armand Colin.

- Mahtout, S. (2019, décembre). Le système fiscal algérien : analyse et évaluation des performances du dispositif du contrôle fiscal. Université de Béjaïa.
- Mansouri, M. (2018). La réforme fiscale en Algérie : enjeux et perspectives. *Revue Algérienne d'Économie et de Management*.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- OCDE. (2010). Les réformes fiscales et leur impact sur la croissance économique. Paris : Éditions OCDE.
- Ouarezki, M. (2021). Le rôle du système d'information fiscal dans l'amélioration de la performance et la qualité du service public. Université d'Alger 3.
- Rachid, B. (2017). *Fiscalité appliquée : cas de l'Algérie*. Alger : Éditions Universitaires Algériennes.
- Samir, M. (2019, mars). Le système du recouvrement fiscal en Algérie : analyse et évaluation. Université de Béjaïa.
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern University Press.
- Stiglitz, J. E. (2000). *L'économie du secteur public*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management (3e éd.)*. Paris : Dunod.
- Vidal, J.-P. (1993). *Fiscalité et économie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Zerguine, H. (2019). Fiscalité et croissance économique en Algérie. *Revue des Finances Publiques et Fiscalité*.
- Algérie. (1975, 30 décembre). Ordonnance n° 75-87 portant Code des procédures fiscales.
- Algérie. (1976, 9 décembre). Ordonnance n° 76-103 instituant le Code du timbre.
- Algérie. (1976, 9 décembre). Ordonnance n° 7-105 instituant le Code de l'enregistrement.
- Algérie. (2002). Loi de finances pour 2002, article 32.
- Algérie. (2017). Loi de finances pour 2017, articles 56, 60 et 80-2.
- Algérie. (2018). Code des impôts directs et taxes assimilées (CIDTA), articles 135, 136, 138, 143-1, 150, 370.
- Algérie. (2018). Code des procédures fiscales (CPF), articles 72, 73, 74, 75, 144, 156.
- Algérie. (2018). Code des taxes sur le chiffre d'affaires (TCA), articles 2, 3, 8.
- Algérie. (2019). Loi de finances pour 2019, article 44.
- Algérie. (2021). Loi de finances pour 2021, article 133.
- Algérie. (2022). Loi de finances pour 2022, article 36.
- Algérie. (2023). Loi de finances pour 2023, article 07.

Ministère des Finances / DGI. (2009). Circulaire de vérification ponctuelle de comptabilité (VP), MF/DGI/DRV2009, p. 2.

Direction Générale des Impôts. (s.d.). Site officiel. <http://www.mfdgi.gov.dz/>

LES ANNEXES

ANNEXE N°1 : la déclaration G50

المديرية العامة للضرائب
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
Service.....المصلحة

الضرائب و الرسوم المحصلة فوراً أو عن طريق الاقتطاع من المصدر
تصريح يقوم مقام حافظة الإيداع بالتسديد

**IMPOTS ET TAXES PERCUS AU COMPTANT OU PAR VOIE DE
RETENUE A LA SOURCE**

DECLARATION TENANT LIEU DE BORDEREAU-AVIS DE VERSEMENT

Série G n°50 (2025)

هام : هذا التصريح يجب أن يوضع في قفصاة
الضرائب خلال العشرين يوم الأخرى من الشهر.
Important : La déclaration doit être
déposée à la recette des impôts avant
les vingt premiers jours du mois.

رمز النشاط : **CODE ACTIVITE**
.....

Mois/trimestre.....
Année.....

NIF : FORME JURIDIQUE : ARTICLE D'IMPOSITION :

NIN :
M :
(nom et prénom – raison sociale) (الإسم و القب – اسم الشركة)

التشغيل أو المهنة:
العنوان:
Activité/Profession:
Adresse :

code	Catégorie de revenus soumis à la retenue à la source IRG	Revenus imposables	Taux	Montants à payer (DA)
	Prestations de services réalisées par des entres-prises étrangères:			
E1M10	- Sommes payées en rémunération des prestations de Services réalisées par des entreprises étrangères (catégorie IRG)		24%	
E1M20	- Produits perçus par les inventeurs au titre soit de la concession de licence d'exploitation de leurs brevets, soit de la cession ou concession de marques de fabrique, procédés ou formules de fabrication		24%	
E1M30	- Sommes versées sous forme de cachets ou droits d'auteurs aux artistes ayant leur domicile fiscal hors d'Algérie		15%	
1	Sous Total			
	Revenus des Capitaux Mobiliers:			
E2M10	- Revenus distribués aux personnes physiques résidentes Soumis à une retenue libératoire		10%	
E2M20	- Produits de bons de caisse anonyme		50%	
E2M30	- Les revenus des créances, dépôts et cautionnements		10%	
E2M40	- Intérêts des sommes inscrites sur les livrets d'épargne ou les comptes d'épargne particuliers:			
E2M50	o Fraction des intérêts inférieure ou égale à 50.000 DA		1%	
E2M60	o Fraction du revenu supérieure à 50.000 DA		10%	
E2M70	- Les bénéfices répartis au profit de personnes physiques et Personnes morales non résidentes en Algérie		15%	
E2M80	- Plus-values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées par les personnes physiques résidentes		15%	
E2M90	- Plus-values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées par des personnes physiques non résidentes		20%	
E2M95	- Plus-values de cession d'actions ou de parts sociales réalisées Par des personnes physiques non résidentes (pays conventionnés)		...%	
E2M100	- Bénéfices des sociétés étrangères non résidentes (succursale établie en Algérie ou toute autre installation professionnelle au sens fiscal – article 46-8 du CIDTA) sauf pays conventionnés.		15%	
2	Sous Total			
	Revenus locatifs:			
E1L10	-Revenus de location à titre civil de biens immobiliers collectif à usage d'habitation		7%	
E1L20	- Revenus de location à titre civil de biens immobiliers individuel		10%	
E1L30	- Location de locaux à usage commercial ou professionnel		15%	
E1L40	- Les revenus issus de la location de salles des fêtes, fêtes foraines et de cirques		15%	
3	Sous Total			

ANNEXE N°3 : la déclaration d'existence

DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔT

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Date de réception

WILAYA

COMMUNE

DÉCLARATION D'EXISTENCE
souscrite par un contribuable relevant de :

- (1) {
_ Impôt sur les bénéfices des sociétés (I.B.S)
_ Impôt sur le Revenu Global (I.R.G)

Série G N° 8 - (1992)

NOM et Prénoms ou Raison sociale : _____
 Dénomination Commerciale : _____ Tél : _____ N° CCP ou Bancaire _____
 Adresse du Siège Social : _____ N° du registre de commerce : _____
 Adresse de l'établissement en Algérie (Sociétés étrangères) (2) : _____
 Qualité du déclarant : Propriétaire - Locataire - Gérant libre - Gérant salarié (1).
 Date de début de l'Activité : _____

FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE
(Rayer la mention inutile)

<input type="checkbox"/> Entreprise individuelle	<input type="checkbox"/> Société coopérative
<input type="checkbox"/> Société de fait	<input type="checkbox"/> Entreprise publique
<input type="checkbox"/> Société en nom collectif	<input type="checkbox"/> Etablissement public
<input type="checkbox"/> Association en participation	<input type="checkbox"/> Société d'économie mixte
<input type="checkbox"/> Société civile professionnelle	<input type="checkbox"/> Unité économique locale (Wilaya ou Commune)
<input type="checkbox"/> Société à responsabilité limitée	
<input type="checkbox"/> Société par actions	

Sociétés étrangères : indiquer la forme juridique _____

Nature de l'activité principale : _____
 Autres activités secondaires : _____
 Adresses des autres établissements secondaires : _____

Lieu où est tenue la comptabilité : _____
 Nom et adresse du comptable : _____

(1) Rayer les mentions inutiles.

(2) Pour les sociétés étrangères, joindre une copie conforme à l'original du ou des contrats de travaux ou d'études.

Certifié exact par le déclarant soussigné qui reconnaît avoir été mis au courant de ses obligations fiscales.

A _____ Le _____ 20 _____

(Signature)

La présente déclaration doit être déposée dans
Les 30 jours du début de l'activité auprès de
L'Inspection des Impôts Compétente

ANNEXE N°4 : le commandement à payer

إدارة الضرائب
مديرية الضرائب
تشميه

سلسلة R, n° 9

مجموعة رقم _____
ورق رقم _____

بلدية _____
فصلية الضرائب _____

بتعين إحصاره عند الحضور للسداد

حساب الشيكات البريدية للإيرادات: مرحل إلى السيد _____
العظيم بنهج _____
رقم _____ في _____

نوضح من الأوراق النحصيل والحالات والمعقود المشمولة بالنفك الموضحة صورتها فيما يلي ان
المعقول العموم إسمه أعلاه مدين بالمبالغ الآتية

سنة أو فترة ربط الضريبة	السداد		سوق الأوردة والديون
	رقم	رمز	
			أوراق - مراتب معكثرة ورسوم مشهورة بها
			شخصية أوراق نحصيل المراتب غير معكثرة شكلاً: الحالات والمعقود المشمولة بالنفك

أسماء والشباب المعقولين	البلدية والهئية والأئمة	الحالات المشمولة بالنفك - تواريخ		مواد الأوردة أو سمات المشهورات	موضوع الديون	تواريخ الاستحقاق
		إرسال الحالة من رئيس المجلس الشخصي الذي أو الوزير أو المدير	شمارح بالنفك			

يطلب المحصل الموقع أثناء بيان المدين الموضح إسمه أعلاه لم يقوم بالسداد
ومن ثم فعلى حامل الملاحظة الضريبية المدين إسمه فيما بعد أن يلاحظه من
طريق التسمية عليه بمدة كافة ما هو مطلوب من مبالغ واجبة الآداء من مراتب
ومحتويات بدون إغفال بما يستحق عليه من إيرادات وفرامات التأخير.

محصل الضرائب
تشميه

من يوم _____ سنة _____ بمنا على _____

أولاً : الأوراق المشمولة بالنفك من ولى الولاية التي تم بها ربط الضريبة (1)
ثانياً : أوراق النحصيل المشمولة بالنفك من مدير الضرائب للولاية التي تم فيها ربط الضريبة (2) والمعلقة بتاريخ _____
ثالثاً : السند المدعوم بمعرفة (3) المشمول بالنفك من _____ بتاريخ _____
رابعاً : الصورة التنفيذية لتعدد المشمول بالنفك الموقى بمعرفة الأستاذ (4) موقى الطور الرسمية
في _____ بتاريخ _____ والمحصل تصديقه قانونية.

ويشاه على طلب :
أولاً : محصل الضرائب المشار إليه أعلاه فيما يتعلق بالمراتب
ثانياً : مدير الضرائب ومحصل الضرائب المشار إليها أعلاه فيما يتعلق بأوراق النحصيل
ثالثاً : (5) ومحصل الضرائب فيما يتعلق بالحالات المشمولة بالنفك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

يوم 2024-12-08

وزارة المثلية

المديرية العامة للضرائب

مديرية الضرائب لولاية تيبازة

قبضة الضرائب بشبازة

رقم 07/2025

الى السيد:

رئيس مركز الضرائب تيبازة.

الموضوع: طلب رفع دعوى قضائية ضد السيد

- النشاط: استيراد والتصدير

- العنوان:

- رقم التعريف الجبائي

بشرفي ان اعلم سيادتكم المحترمة ان المدعو لم يقم بتسديد دينه الجبائي ولم يستجب لمختلف الإعذارات والتنبيهات.

ولم يتقدم لمصالحنا من اجل تسوية وضعيته الجبائية والاستفادة من مختلف الامتيازات عن طريق جدولة ديونه.

ونظرا لأهمية الدين الجبائي والمقدر ب () ورفض المعنى تسديده

فمنا برفع دعوى قضائية ضده.

قابض مركز الضرائب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للضرائب

مديرية الضرائب لولاية تيبازة

قباضة مركز الضرائب تيبازة

محضر معاينة

في اليوم السادس والعشرون من شهر نوفمبر من عام الفين وأربعة وعشرون وعلى الساعة: العاشرة صباحا نحن الممضيين اسفله:

السيد: [REDACTED]

السيد: [REDACTED]

الحائزين اليمين والحاملين لبطاقات الائتاد، تقمنا عند: السيد [REDACTED] من مواليد

7 [REDACTED] بصفته مسير الشركة [REDACTED] لدى العنوان المذكور

في السندات والكتائن: [REDACTED]

للقيام بمعاينة ميدانية.

- عند الالتحاق بالعنوان المذكور أعلاه لم نجد [REDACTED] بل و لم نجد أي نشاط و حتى المحل محل المعاينة

وعلى هذا الأساس لم يتوفر لنا أي ضمان للحفاظ على مصالح الخزينة.

وعند نهاية تدخلنا قمنا بقفل المحضر في اليوم 26 - 11 - 2024 وهذا بجسعة التهرب الضريبي بدین جبائي قدره 6.376.019 00 دج وحرر محضر المعاينة من اجل تقديم شكوى لدى المحكمة المختصة التیما.

رئيس مصلحة المتابعة

[REDACTED]

امضاء عون المتابعة

[REDACTED]

Guide d'entretien destiné aux employés du Centre des impôts -Tipasa

Monsieur/Madame,

Nous sommes MAALEM Abdel Moumene et MAALMI Kaouther étudiants en 2ème année Master, spécialité : Management financier des entreprises, à l'école nationale supérieur de Management en phase de préparation d'un mémoire de fin d'études ayant pour thème « la gestion fiscale des contribuables et les procédures de recouvrement de l'impôt »

Dans ce cadre, nous sollicitons votre bienveillance de bien vouloir nous aider par quelques informations d'ordre pédagogique et de recherche, facilitant l'assimilation de la pratique sur le terrain, selon la série de questions incluses dans le guide d'entretien présenté ci-dessous.

AXE 1 : Profil et contexte de travail

- Pouvez-vous décrire vos fonctions principales au sein du CDI et votre ancienneté ?

AXE 2 : Organisation et outils de gestion

- Comment les dossiers des contribuables sont-ils organisés et suivis ? Qu'apportent les outils numériques à votre travail ?

AXE 3 : Relation avec les contribuables

- Quels sont, selon vous, les principaux obstacles rencontrés dans la communication avec les contribuables ?

AXE 4 : Recouvrement et performance

- Selon vous, en quoi une bonne gestion des dossiers améliore-t-elle le recouvrement ?

AXE 5 : Améliorations souhaitées

- Que recommanderiez-vous pour améliorer l'efficacité du recouvrement au sein du CDI ?

ANNEXE N°13 : guide d'entretien des comptables



Guide d'entretien destiné aux comptables

Monsieur/Madame,

Nous sommes MAALEM Abdel Moumene et MAALMI Kaouther étudiants en 2ème année Master, spécialité : Management financier des entreprises, à l'école nationale supérieur de Management en phase de préparation d'un mémoire de fin d'études ayant pour thème « la gestion fiscale des contribuables et les procédures de recouvrement de l'impôt »

Dans ce cadre, nous sollicitons votre bien vaillance de bien vouloir nous aider par quelques informations d'ordre pédagogique et de recherche, facilitant l'assimilation de la pratique sur le terrain, selon la série de questions incluses dans le guide d'entretien présenté ci-dessous.

AXE 1 : Profil professionnel

- Pouvez-vous nous parler brièvement de votre rôle et de vos principales missions auprès de vos clients ?

AXE 2 : Qualité des interactions

- Comment jugez-vous la qualité des interactions avec l'administration fiscale (réactivité, clarté, efficacité) ?

AXE 3 : Freins au recouvrement

- Quels types de freins administratifs compliquent, selon vous, le paiement ?

AXE 4 : L'apport d'une meilleure gestion administrative

- Selon vous, en quoi une meilleure gestion administrative des dossiers peut-elle améliorer le recouvrement des impôts ?

AXE 5 : Recommandations

- Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer les relations entre l'administration fiscale et les professionnels du chiffre ?

