

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 للمناجمت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique
En Management financier des entreprises.

La Gouvernance Fiscale des Groupes de Sociétés en Algérie
Cas Direction des Grandes Entreprises
Groupe de société GICA.

Élaboré par :
AZIZOU Ferial

Encadré par :
Dr. HORRI Omar

Année universitaire 2024/2025

Résumé

Dans le but de renforcer la gouvernance fiscale des groupes de sociétés, les administrations fiscales et les entreprises cherchent à mettre en place des mécanismes adaptés permettant une meilleure conformité, transparence et efficacité. Ce travail de fin d'études a pour objectif d'examiner les pratiques de gouvernance fiscale appliquées au sein de l'administration fiscale via la Direction des Grandes Entreprises (DGE), à travers une étude de cas portant sur le groupe de sociétés GICA. L'accent a été mis sur l'analyse qualitative afin de mieux comprendre les enjeux, les dispositifs en place, ainsi que les leviers d'amélioration du cadre fiscal des groupes. Les résultats obtenus à partir des entretiens menés et des observations recueillies ont permis de confirmer que la gestion suivant la forme de groupe d'entreprises renforce la bonne gouvernance fiscale, et constitue un levier stratégique pour optimiser la gestion fiscale des groupes de sociétés et de l'administration fiscale en Algérie.

Mots clés : Gouvernance fiscale, Groupe de sociétés, Direction des Grandes Entreprises (DGE).

ABSTRACT

In order to strengthen the tax governance of corporate groups, tax administrations and companies aim to implement appropriate mechanisms to ensure better compliance, transparency, and efficiency. This final thesis aims to examine the tax governance practices implemented within the Directorate of Large Enterprises (DGE), through a case study focused on the GICA group of companies. A qualitative approach was adopted to better understand the issues, the mechanisms in place, and the levers for improving the fiscal framework for corporate groups. The findings based on conducted interviews and observed practices, confirm that well-structured tax governance represents a strategic lever for optimizing the tax management of corporate groups in Algeria.

Keywords: Tax governance, Corporate groups, Directorate of Large Enterprises (DGE), Qualitative study.

الملخص

من أجل تعزيز الحوكمة الجبائية لمجموعات الشركات، تسعى الإدارات الجبائية والمؤسسات إلى وضع آليات مناسبة تضمن امتثالاً أفضل وشفافية وكفاءة أكبر. يهدف هذا العمل النهائي إلى دراسة ممارسات الحوكمة الجبائية المطبقة على مستوى المديرية العامة للمؤسسات الكبرى (DGE)، من خلال دراسة حالة لمجموعة شركات GICA. تم اعتماد منهجية نوعية من أجل فهم أعمق للإشكاليات والآليات المعتمدة وسبل تحسين الإطار الجبائي لمجموعات الشركات. وقد أظهرت النتائج المستخلصة من المقابلات والملاحظات أن الحوكمة الجبائية عندما تكون منظمة بشكل جيد، تمثل رافعة استراتيجية لتحسين التسيير الجبائي لمجموعات الشركات في الجزائر .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجبائية، مجموعات الشركات، المديرية العامة للمؤسسات الكبرى (DGE)، دراسة نوعية،

Remerciements

*Avant tout, je remercie **Dieu** Tout-Puissant de m'avoir donné la force, la patience et le courage nécessaires pour terminer ce travail.*

*Je remercie de tout cœur mon encadrant, **Dr. HORRI Omar**, pour ses conseils, son aide précieuse, sa patience et sa disponibilité tout au long de ce mémoire. Il a toujours été présent pour me guider et m'orienter dans la bonne direction.*

Je tiens aussi à remercier sincèrement les membres du jury, ainsi que tous mes enseignants de l'ENSM, pour tout ce qu'ils m'ont appris et pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire. Mes remerciements vont également à la Direction des Grandes Entreprises (DGE), pour m'avoir permis de réaliser mon stage dans leurs locaux et pour leur collaboration pendant mon travail de recherche.

*Je suis très reconnaissante envers ma famille, en particulier **mon père** et **ma mère**, pour leur soutien, leur amour et leurs encouragements constants. Merci aussi à mes frères et ma sœur, qui m'ont toujours soutenue.*

*Un merci spécial à ma chère amie **LAHIANI Ferial**, une personne exceptionnelle, toujours présente à mes côtés. Elle a été bien plus qu'une camarade.*

Je remercie aussi tous mes camarades et mes amis pour leur soutien et les bons moments partagés durant ces années d'études.

Enfin, je remercie toutes les personnes de l'ENSM, enseignants, personnel administratif, et toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce parcours.

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES ABREVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION.....	XII
1.L'intérêt de la recherche	2
2.Objectif général de la recherche	2
3.Le contexte de l'étude.....	2
4.La problématique	3
5.Plan de recherche :.....	3
CHAPITRE 01 REVUE DE LITTÉRATURE ET CADR CONCEPTUEL	5
SECTION 01 : REVUE DE LITTÉRATURE	6
1. Présentation de la revue de littérature	6
2. Synthèse de la revue de littérature :	14
Section 02 : Le Cadre Conceptuel	14
1.Les notions de gouvernance et de la gestion fiscale	15
1.1Gouvernance : Evolution conceptuel	15
1.1.2. Définition de la gouvernance :.....	16
1.2. Gestion et gouvernance fiscale	16
1.2.1. La gouvernance fiscale : principes, objectifs et spécificités	18
2. Les groupes de sociétés et leur implication fiscale.....	26
2.1. Définition et caractéristiques	27
2.1.1. Approches conceptuelles du groupe de sociétés	27
2.1.2. Définition juridique et économique d'un groupe de sociétés	27
2.1.3. Principales caractéristiques.....	28
2.1.4. Différence entre un groupe et un groupement de sociétés	29
2.2. La gouvernance fiscale dans les groupes de sociétés.....	30
2.2.1. Le rôle de la gouvernance dans les groupes de sociétés	30
2.2.2 Enjeux de la gouvernance dans les groupes de sociétés	31
2.3. Forme juridique des groupes	33

2.3.1. Condition d'éligibilité	33
2.3.2. Construction du groupe de sociétés	34
2.3.3. L'organisation interne d'un groupe de sociétés	36
2.3.4. Les avantages et les inconvénients :	38
3. Référentiel algérien et perspective de reforme	39
3.1. Le cadre juridique et fiscale algérien	39
3.1.1. Le régime fiscal applicable au groupe des sociétés	41
3.1.2. La forme des juridique exigées pour bénéficier de la consolidation fiscale en Algérie :	43
3.1.3. Régime de consolidation fiscale : avantage et inconvénients :	43
3.1.4. L'absence d'un régime général d'intégration fiscale en Algérie	44
3.2. Spécificités fiscales des groupes en Algérie	46
3.2.1. Suivi fiscal et obligations déclaratives	46
3.2.2. Le traitement fiscal des opérations intra groupe	46
3.2.3. Risque de fraude et contrôle : prix de transfert et optimisation fiscale	47
3.2.4. Proposition d'amélioration de la fiscalité des groupes	48
CHAPITRE 02 CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	51
Section 02 : Choix méthodologique de la recherche	52
1. Le processus de recherche.....	52
1.1.Épistémologie :	53
1.2. Approche inductive	54
1.3. La démarche de recherche	54
2. Méthode de collecte des données	54
2.1. Outil de collecte	54
2.2. Taille et méthode de l'échantillonnage.....	55
2.3. Traitement et analyse des données.....	55
2.4. Outils d'analyse	55
Section 02 : présentation de la direction générale des entreprises (DGE)	56
1. Présentation de la Direction des Grandes Entreprises (DGE).....	56
1.1. Historique et contexte de création.....	56
1.2 Mission et rôle de la DGE.....	56
1.3.L'organisation et le fonctionnement de la Direction des Grandes Entreprises	58
1.3.1. Une direction à compétence nationale.....	58
1.3.2. Une organisation interne spécialisée	58

1.3.3. Une administration modernisée	59
1.3.4. Une relation de proximité avec les grandes entreprises.....	59
1.4. Le positionnement stratégique de la DGE dans la gouvernance fiscale nationale	59
1.4.1. Le rôle de la DGE dans la fiscalité des grandes entreprises et celle des groupes :.....	59
1.4.2. Organigramme de la Direction Des Grandes Entreprises	60
SECTION 3 : Présentation du Groupe de sociétés GICA	60
1. Historique et contexte de création du Groupe GICA	60
1.1. Les activités principales du Groupe GICA	61
1.2 L'organisation juridique et la structure des filiales du Groupe GICA.....	62
1.4. Gouvernance financière et fiscale du Groupe de société GICA	63
2. Stratégie de croissance et perspectives du Groupe GICA	64
2.1. L'ouverture vers les marchés internationaux.....	64
2.2. L'innovation technologique et la transition énergétique :.....	65
2.3 Perspectives futures.....	65
CHAPITRE 03 RESULTAT ET DISSCUSION.....	66
Section 01 : Les résultats obtenus.....	67
1. Analyse et traitement des données.....	67
2. Démarche de traitement des entretiens via NVIVO	68
2.1 .Importation des données	68
2.2. Attribution de caractéristiques contextuelles	68
2.3 Repérage des thèmes principaux (création de nœuds)	69
2.4 Codification des propos	69
2.5 .Représentation graphique par nuages de mots.....	69
3. Partie pratique de la recherche.....	69
3.1 Présentation des résultats.....	69
3.2 Présentation des participants interviewés.....	70
3.1 Questions et réponses exclusif de la DGE	71
4. Traitement et analyse des résultats de la direction du groupe de société GICA	77
SECTION 02 : Discussion des résultats	84
1. Résultats.....	85
2. Suggestions et propositions	86
3. Limites de la recherche	87
Conclusion générale	88
BIBLIOGRAPHIE	89

Ouvrages.....	90
Articles scientifiques.....	90
Thèses de doctorat.....	91
Codes, lois, règlements,	92
ANNEXE A Guide d’entretien – Destiné aux employés de la DGE.....	94
ANNEXE B Guide d’entretien – Destiné aux employés du groupe GICA	96
ANNEXE C MATRICE DE VERBATIM INTERVIEWE DE LA DGE	98
ANNEXE D MATRICE DE VERBATIM INTERVIEWE - GROUPE DE SOCIETES GICA	101
ANNEXE E TABLEAUX DE REPONSES DES EMPLOYES DE LA DGE.....	103
ANNEXE F TABLEAUX DE REPONSES DES EMPLOYES DU GROUPE DE SOCIETES GICA	109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Distinction entre gouvernance et gestion fiscales	24
Tableau 2 : Principales pratiques de gestion fiscale dans les groupes	30
Tableau 3 : Modèle de l'oignon de la recherche appliqué à notre étude	53
Tableau 4 : Tableau des Caractéristiques des participants.....	70
Tableau 5 : Tableau de coefficient de corrélation de Pearson du la DGE	76
Tableau 6 : Tableau de coefficient de corrélation de Pearson du groupe de société GICA	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : l'importance d'une bonne gouvernance	26
Figure 2 : Structure organisationnelle d'un groupe de sociétés avant et après la création d'une holding	35
Figure 3 : Fonctionnement de l'intégration fiscale	49
Figure 4 : L'organigramme de la DGE	60
Figure 5 : Nuage des mots correspondent à la compréhension de la direction des grandes entreprises.....	75
Figure 6 : Source regroupées par similarité de mot	75
Figure 7 : Aperçu des résultats sur le NVIVO	76
Figure 8 : Nuage des mots correspondent à la compréhension du groupe de sociétés GICA	82
Figure 9 : sources regroupées par similarité de mot du groupe de sociétés GICA.....	82
Figure 10 : les résultats d'une recherche textuelle faite dans le logiciel Nvivo	83

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
BOI	Bulletin Officiel des Impôts.
CGI	Code Général des Impôts (français).
CIDTA	Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées.
DGE	Direction des Grandes Entreprises.
DGI	Direction Générale des Impôts.
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
GIE	Groupement d'Intérêt Économique.
IFRS	International Financial Reporting Standards (Normes internationales d'information financière).
JORA	Journal Officiel de la République Algérienne.
LGDJ	Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
PUF	Presses Universitaires de France.
SARL	Société à Responsabilité Limitée.
SAS	Société par Actions Simplifiée.
SCF	Système Comptable Financier.
SNC	Société en Nom Collectif.
SPA	Société par Actions.
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée.

INTRODUCTION

Dans un contexte économique en mutation, la gouvernance fiscale s'impose comme un levier stratégique pour les groupes de sociétés en Algérie. Pourtant, les dispositifs actuels peinent à répondre aux exigences de transparence et de conformité. L'audit interne, bien qu'utile, reste faiblement structuré dans le secteur public, limitant son impact sur la gouvernance fiscale. (Adja, Rabah Kechad, & Olivier colot, 2021)

Le cadre juridique algérien montre aussi ses limites. L'absence d'une législation adaptée à la fiscalité des groupes empêche l'émergence d'un système de contrôle efficace et conforme aux standards internationaux (BOUTALEB, 2008). De plus, les textes régissant la consolidation fiscale demeurent flous, ce qui crée une insécurité juridique pour les entreprises. (Laib & Nacer Cherifi, 2019)

Des exemples étrangers, comme celui du groupe Lafarge-Holcim, montrent les avantages d'une intégration fiscale bien structurée, favorisant l'optimisation et la simplification de la gestion (MRABET, 2019). Dans cette optique, la veille fiscale pourrait aider les groupes à anticiper les évolutions législatives, mais elle reste peu développée en Algérie. (Tarik, CHITTI Mohand , & DRIS, 2023)

La lenteur et l'incohérence de l'évolution du droit fiscal algérien aggravent le décalage avec les pratiques économiques réelles, compromettant la gouvernance fiscale (Boumeddane, 2017) . Cette situation favorise parfois des stratégies d'optimisation fiscale à la limite de la légalité, dues à un encadrement réglementaire insuffisant Taxe sur la Valeur Ajoutée. (Benkendil & EL GHAZALI, 2020)

Parmi les outils disponibles, l'audit fiscal reste sous-exploité alors qu'il pourrait renforcer la transparence et la régulation. (BELBACHIR, 2018). L'exemple tunisien rappelle l'importance d'un cadre rigoureux pour contrôler les pratiques intragroupes (Menchouli, Identification et impact des pratiques de gestion fiscale, 2015) et le manque de coordination entre les structures fiscales algériennes affaiblit l'efficacité du contrôle sur pièce. (Khouildi & Sadok, 2018)

1.L'intérêt de la recherche

- Mieux comprendre la gouvernance fiscale des groupes d'entreprises en Algérie.
- Identifier les problèmes rencontrés dans l'application du cadre fiscal actuel.
- Mettre en lumière le rôle de l'administration fiscale, notamment la DGE.
- Proposer des solutions pour améliorer la transparence et la gestion fiscale des groupes.
- Contribuer à enrichir les travaux académiques dans un domaine encore peu exploré.

2.Objectif général de la recherche

L'objectif de notre recherche est d'étudier comment les groupes d'entreprises gèrent leur fiscalité en Algérie, repérer les problèmes et proposer des solutions.

1. Comprendre les lois fiscales qui s'appliquent aux groupes en Algérie.
2. Voir comment les groupes appliquent ces lois dans la réalité.
3. Identifier les problèmes qu'ils rencontrent (manque de clarté, coordination, etc.).
4. Proposer des idées pour améliorer la fiscalité des groupes.

3.Le contexte de l'étude

Le contexte de notre étude s'inscrit dans le cadre de pleine mutation progressive vers l'économie de marché traduite principalement par les réformes dans divers domaines tant au plan financier que celui juridico-Institutionnel.

Cette mutation est souvent véhiculée par la créativité et l'innovation ainsi l'incitation à l'investissement générateur de richesse et d'emplois.

La simplification de système fiscaux, la diversification de forme de sociétés, d'entreprises S'inscrivent sous cette optique la notion de groupe de sociétés dans le secteur privé et devenu une des pistes les plus avantageuses aux yeux de la législation en vigueur notamment le dernier code d'investissement **22-18**.

Par ailleurs il convient de rappeler la réforme de taille insérée par le pouvoir public en Algérie afin de promouvoir cette notion de groupe de sociétés, il s'agit de la mise en place d'une structure fiscale au sein de la DGI dédiée aux grandes entreprises.

Il s'agit de la direction des grandes entreprises, conformément aux résultats recueillis, le groupe de sociétés un outil de gouvernance fiscale.

4. La problématique

Compte tenu des leçons tirées de la conception théorique et de la revue de littérature, au sujet composé, de gouvernance, de l'Administration fiscale et des groupes d'entreprises, nous avons essayé de mettre en place une problématique plus dynamique afin d'enrichir la thématique choisie. Cette problématique est posée ainsi

La forme de groupes d'entreprises pourrait-elle renforcer l'objectif de gouvernance fiscale, aussi bien pour l'Administration fiscale que pour l'ensemble de filiales constituant le groupe ?

De cette question centrale, découlent des questions subsidiaires facilitant, à la fois la compréhension et l'analyse. Ces questions se présentent, comme suit :

- Qu'est-ce qu'on entend par gestion et gouvernance ?
- Qu'est-ce qu'on entend par gestion fiscale et gouvernance fiscale ?
- C'est quoi un groupe d'entreprise ? Ses caractéristiques et ses formes ?

5. Plan de recherche :

Dans le cadre de cette recherche portant sur la gouvernance fiscale des groupes d'entreprises en Algérie, nous avons adopté pour une approche qualitative, qui permet une compréhension des pratiques fiscales, des contraintes organisationnelles et du cadre réglementaire en vigueur.

La partie théorique de ce travail, développée dans les deux premiers chapitres, repose sur une approche descriptive et analytique, visant à définir les concepts clés, à analyser le contexte fiscal algérien, ainsi qu'à cerner les enjeux de gouvernance fiscale des groupes d'entreprises.

Cette approche qualitative est, en outre, justifiée par le fait que le chiffre ou l'analyse quantitative, ne pourront pas répondre à notre problématique, qui se base sur les réflexes et la

satisfactions des personnes physiques directement impliquées, que ce soit du côté de l'Administration fiscale et de celui du contribuable qui est, dans notre cas, le groupe d'entreprises.

Sur le plan pratique, nous avons opté pour l'étude de cas, en s'appuyant sur un stage effectué, principalement au sein de la Direction des Grandes Entreprises (DGE).

Cette démarche nous a permis d'observer de près les pratiques fiscales adoptées par certains groupes, ainsi que les mécanismes de contrôle et de gestion mis en œuvre. En revanche, une visite a été effectuée dans le groupe GICA Cette visite, recommandée et orienté par la DGE a été très bénéfique.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des cadres de l'administration fiscale afin de recueillir des données qualitatives riches, en lien direct avec la problématique de la recherche. Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier est consacré au cadre conceptuel et la revue de littérature, le deuxième présente le cadre méthodologique de la recherche et le troisième concerne le résultat et discussion.

CHAPITRE 01
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

SECTION 01 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Présentation de la revue de littérature

L'article de ([Hamida Adja, 2021](#)) examine en détail l'importance capitale de l'audit interne dans le renforcement de la gouvernance des sociétés publiques algériennes.

En suivant une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés menés auprès de divers experts évoluant dans le domaine public, la recherche souligne l'audit interne comme un instrument essentiel pour assurer la transparence, la fiabilité de l'information financière et le respect des normes réglementaires.

Les auteurs mettent en avant que ce système de contrôle interne non seulement facilite la détection des anomalies, notamment fiscales, mais contribue aussi à prévenir les dangers associés au non-respect des obligations fiscales, légales et comptables. Ainsi, l'audit interne se présente comme un instrument stratégique pour la gestion des risques et l'amélioration continue des procédures internes.

Toutefois, les conclusions de l'étude indiquent que, dans le contexte algérien, l'audit interne reste encore peu organisé, avec des ressources restreintes, un déficit de formation spécifique et une non-reconnaissance manifeste de son rôle au sein de la stratégie globale de gouvernance. Cette carence structurelle dégrade considérablement son efficacité et restreint son influence sur la performance et la gouvernance générale des sociétés publiques, spécialement en matière fiscale.

L'enquête met en lumière le besoin pressant d'améliorer les mécanismes d'audit fiscal par la professionnalisation du poste, l'établissement de normes et procédures précises, ainsi que par l'incorporation de l'audit interne dans les structures de gouvernance des groupes publics. Cela favoriserait un contrôle plus efficace des risques fiscaux, la prévention des sanctions et l'amélioration de la crédibilité de ces entités vis-à-vis des parties concernées, y compris les autorités fiscales.

Dans une approche plus juridique, (BOUTALEB, 2008) offre une étude théorique détaillée des mécanismes de gouvernance d'entreprise en Algérie, soulignant les insuffisances structurelles du cadre légal national comparé aux normes internationales, spécialement dans le domaine de la gouvernance fiscale.

L'écrivain met en exergue que le cadre juridique algérien, toujours caractérisé par une bureaucratie stricte, n'est pas à même de suivre les transformations complexes du contexte économique et fiscal, particulièrement pour ce qui est des groupes d'entreprises.

Il souligne surtout le manque de textes législatifs spécifiques régissant l'imposition consolidée ou les dispositifs de gestion fiscale unifiée des entités appartenant à un même groupe.

Cette lacune génère un écart normatif qui compromet l'efficacité du contrôle fiscal, gêne la gestion des risques fiscaux et rend complexe la mise en œuvre des principes de transparence et d'équité. L'analyse souligne aussi l'effet de cette insuffisance juridique sur la gouvernance générale des groupes d'entreprises, limitant leur aptitude à prévoir les normes de conformité et à élaborer des plans fiscaux éthiques.

Dans cette optique. (BOUTALEB, 2008) Appelle à une refonte institutionnelle complète, qui se fonderait sur la définition claire des responsabilités fiscales au sein des groupes, l'instauration de mécanismes légaux de consolidation fiscale, et l'actualisation des outils de contrôle et de régulation. Une réforme de ce type aurait pour objectif d'harmoniser le droit algérien avec les standards internationaux de bonne gouvernance et aussi de stimuler la compétitivité.

Une telle réforme aurait pour objectif non seulement d'harmoniser le droit algérien avec les standards internationaux de bonne gouvernance, mais également de renforcer la compétitivité

En 2018, (Fatima Zahra LAIB, Nacer CHARFI, 2018) ont étudié la question du contrôle fiscal des groupes de sociétés en Algérie, en utilisant une méthode descriptive associée à l'examen documentaire des lois et règlements actuels. Leur recherche souligne de multiples défauts qui freinent l'efficacité de la vérification fiscale dans un environnement caractérisé par la complexité croissante des structures organisationnelles des groupes.

Un des points importants à noter est l'incertitude persistante des textes régissant la consolidation fiscale, en particulier le manque de clauses explicites qui permettraient d'unifier les résultats fiscaux des entreprises appartenant au même groupe, à l'image de ce qui se fait dans d'autres systèmes juridiques plus évolués et la crédibilité des entités algériennes, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Les rédacteurs mettent en évidence que le système de contrôle existant se base encore sur une méthode dispersée et personnelle de l'imposition fiscale, qui ne correspond pas à la réalité économique des groupes d'entreprises. Cette discordance entre la configuration juridique et l'organisation économique des groupes engendre un environnement d'insécurité légale, aussi bien pour les contribuables que pour l'agence fiscale. En effet, le flou entourant l'interprétation des règles en vigueur compromet la clarté des procédures fiscales, engendre des litiges réguliers et entrave l'aptitude des autorités fiscales à mener un contrôle juste et efficace.

L'analyse préconise donc une révision du cadre légal, dans le but d'instaurer des dispositifs de solidité fiscale, de préciser les obligations fiscales entre les groupes, et d'ajuster les techniques de contrôle aux particularités propres aux groupes. On considère que ces modifications sont indispensables pour consolider la sécurité juridique, accroître la transparence et donner à l'administration fiscale les moyens d'effectuer un contrôle plus équitable et performant.

La recherche de (MRABET, 2019) s'inscrit dans une démarche analytique visant à examiner les dynamiques d'intégration managériale, financière et fiscale au sein des multinationales, illustrée par le cas emblématique du groupe Lafarge-Holcim. En alliant un cadre théorique organisé à une étude pratique, l'écrivain illustre comment une intégration fiscale appropriée peut favoriser l'efficacité globale du groupe, notamment en facilitant l'optimisation des coûts fiscaux, le déploiement plus stratégique des ressources et la simplification importante de la gestion comptable et fiscale. L'affaire analysée souligne l'importance d'un cadre juridique facilitant le renforcement des performances fiscales, la compensation des pertes et l'optimisation des flux financiers au sein du groupe.

Ce cas d'étude constitue un point de référence particulièrement éclairant pour les groupes algériens, qui se trouvent face à un cadre fiscal caractérisé par l'absence de régime de consolidation fiscale et par des normes de fiscalité intra-groupe peu élaborées.

En l'absence de mécanismes institutionnels appropriés, ces organisations ont tendance à adopter des méthodes internes d'adaptation ou de distribution des charges entre leurs filiales, privilégiant une approche axée sur la pérennité organisationnelle plutôt que sur une stratégie fiscale optimale.

Ces méthodes, bien que pratiques, demeurent non officielles et vulnérables sur le plan légal, exposant les organisations à des dangers accrus en cas de vérification fiscale.

L'écrivain propose donc que l'expérience de multinationales telles que Lafarge-Holcim puisse servir de modèle pour entamer une discussion sur l'implémentation de systèmes de consolidation fiscale en Algérie.

(Tarik, CHITTI Mohand , & DRIS, 2023). Étudient un aspect souvent sous-estimé mais de toute évidence crucial dans la gouvernance fiscale : la surveillance fiscale. Grâce à une approche qualitative basée sur des analyses de cas comparatives, leur travail souligne l'importance cruciale que la veille fiscale peut jouer dans la prévision des évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles.

Les spécialistes illustrent que, dans un contexte fiscal en constante transformation, ce rôle permet aux entreprises de se prépositionner activement face aux enjeux fiscaux, d'assurer la protection de leurs activités et de prendre des décisions fiscales plus éclairées. Ainsi, la veille fiscale se présente non seulement comme un moyen de gestion des risques, mais aussi comme un outil d'adaptation stratégique et de compétitivité.

Toutefois, la recherche indique que cette pratique est encore à ses débuts en Algérie. Seules quelques entreprises, et encore moins de groupes, ont mis en place des structures ou des processus officiels de surveillance fiscale. Cette lacune dans la prévoyance diminue la capacité de réponse des entreprises aux réformes fiscales, augmente leur susceptibilité lors des inspections et restreint l'impact des mécanismes internes de gouvernance.

Les auteurs préconisent donc l'instauration d'une veille fiscale institutionnalisée, en mettant en œuvre des systèmes organisés, en intégrant cette fonction au sein des départements

juridiques et fiscaux des groupes, ainsi qu'en assurant la formation continue des responsables impliqués.

Selon les auteurs, la vigilance fiscale devrait être considérée comme un complément essentiel aux autres outils de gestion fiscale, comme l'audit interne ou la consolidation fiscale. Son application efficace pourrait grandement améliorer la conformité, favoriser la transparence et participer à l'établissement d'une culture de gouvernance fiscale active au sein des groupements d'entreprises algériennes.

Dans une approche plus large, (Boumeddane, 2017) suggère un examen critique de la fiscalité des groupes d'entreprises en Algérie, mettant en exergue le caractère lent et désordonné qui marque l'évolution du système fiscal national.

L'auteur souligne une différence notable entre, d'un côté, les règles fiscales actuelles souvent élaborées pour des sociétés individuelles et de l'autre côté, les réalités économiques complexes et imbriquées propres aux groupes d'entreprises.

Ce décalage engendre une discordance structurelle qui complique la mise en œuvre efficace et juste des lois fiscales dans le cadre des groupes. Sans l'existence de mécanismes spécifiques qui considèrent les spécificités des interactions au sein du groupe (flux financiers, échanges de biens ou de services, gestion des déficits, etc.), l'efficacité et la pertinence des normes fiscales diminuent.

Cette discordance crée une atmosphère d'incertitude juridique et fiscale pour les entreprises, contraintes de naviguer à travers des obligations mal délimitées et fréquemment sujettes à diverses interprétations. Le manque de clarté et de prévisionnel limite donc la possibilité pour les organisations à élaborer des stratégies fiscales sur le long terme, ce qui nuit à leur gouvernance fiscale et les rend plus vulnérables lors des audits.

En outre, (Boumeddane, 2017) souligne l'absence de coordination entre les diverses composantes de l'administration fiscale, qui agissent encore dans un cadre compartimenté, sans échange systématique d'informations ni uniformisation des méthodes de contrôle.

Selon l'écrivain, cette circonstance nécessite une restructuration en profondeur du régime fiscal algérien afin de mieux s'ajuster aux organisations de groupes, d'éclaircir les règles fiscales en vigueur et de moderniser les procédures administratives.

Une telle révision serait essentielle pour consolider la sécurité juridique des groupes, encourager leur expansion et établir les fondements d'une gouvernance fiscale plus cohérente et efficiente.

Dans un travail principalement théorique, (BENKENDIL, 2020) se concentre sur l'étude de l'influence du cadre réglementaire algérien sur les stratégies d'optimisation fiscale mises en œuvre par les groupes d'entreprises.

L'auteurs soulignent les défaillances et les incohérences persistantes du cadre juridique concernant la fiscalité des groupes, qui favorisent l'émergence de stratégies d'optimisation souvent sophistiquées, frisant parfois l'illégalité. Face à l'absence de règles spécifiques concernant les dispositifs fiscaux au sein du groupe comme le prix de transfert, la fiscalité consolidée ou la neutralisation des flux internes les entreprises ont tendance à jouer sur les failles du droit fiscal pour alléger de manière agressive leur fardeau fiscal.

La recherche met en évidence que, bien que ces actions puissent apparaître judicieuses d'un point de vue managérial ou financier, elles constituent tout de même un obstacle considérable pour l'administration fiscale, qui se retrouve fréquemment désemparée devant l'ingéniosité grandissante des dispositifs. Ces tactiques d'optimisation, en contournant l'esprit des lois, sapent la performance des politiques fiscales, exacerbe les disparités fiscales et portent atteinte à la clarté fiscale, composante essentielle d'une bonne gouvernance.

Dans cette perspective, les écrivains plaident pour une refonte radicale du cadre juridique algérien, soulignant l'importance d'établir des normes plus rigoureuses et plus transparentes pour réguler les démarches d'optimisation fiscale, sans nuire à la compétitivité des entreprises.

Cette réforme impliquerait une précision des devoirs fiscaux des groupes, un meilleur encadrement des transactions intra-groupes, ainsi que l'instauration d'instruments de contrôle appropriés. L'ambition est double : réduire les abus sans entraver les processus de

structuration économique légitimes, tout en rétablissant la confiance entre les entreprises et l'administration fiscale, en vue d'une gouvernance fiscale plus équilibrée et performante.

Dans une recherche à portée théorique, (BELBACHIR, 2018), examine le rôle stratégique de l'audit fiscal comme instrument de gouvernance, soulignant son potentiel largement non exploité dans le cadre algérien. L'écrivain soutient que l'audit fiscal, considéré comme un outil d'évaluation et de contrôle indépendant des pratiques fiscales des entreprises, pourrait être un moyen crucial pour augmenter la transparence, favoriser le respect des règles fiscales et éviter les actes frauduleux. En fournissant une analyse systématique des transactions fiscales, cela donnerait à l'administration une meilleure compréhension des risques fiscaux potentiels auxquels sont confrontées les entreprises, tout en les encourageant à mettre en place des procédures plus strictes et respectueuses de la loi.

Toutefois, Abdelkader souligne un certain nombre de barrières structurelles qui nuisent à la mise en œuvre efficace de ce mécanisme. Parmi les facteurs cités, on note la formation technique insuffisante des vérificateurs fiscaux, le déficit en personnel compétent, et surtout l'absence d'un engagement politique authentique pour une supervision fiscale transparente et neutre. Dans un cadre où la gouvernance fiscale a du mal à se consolider, l'audit fiscal est fréquemment considéré comme un dispositif momentané ou punitif, plutôt que comme un outil stratégique et préventif de gouvernance.

L'auteur appelle donc à une refonte complète du système d'audit fiscal en Algérie, intégrant la professionnalisation des auditeurs, l'établissement de normes d'audit adaptées au cadre local, ainsi qu'un soutien institutionnel solide pour sa mise en œuvre.

En fin de compte, l'audit fiscal pourrait avoir un rôle crucial dans l'établissement d'une gouvernance fiscale pérenne, basée sur la responsabilité, la transparence et l'efficacité administrative.

Dans une étude comparative, (Mechaoui, Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés : une étude menée dans le contexte tunisien, 2015.) a réalisé une analyse détaillée des méthodes de gestion fiscale appliquées dans les groupes d'entreprises en Tunisie. En s'appuyant sur une méthode qualitative basée sur l'étude de cas juridiques fiscaux, l'auteure souligne différentes tactiques employées par les groupes pour diminuer leur fardeau fiscal global. Le transfert de bénéfices entre filiales,

réalisé par des processus comme les prix de transfert ou la distribution interne des coûts, se présente comme un outil crucial d'optimisation fiscale parmi ceux mentionnés.

Bien qu'elles soient ancrées dans une perspective économique et juridique, ces actions suscitent d'importants enjeux de régulation et de transparence, surtout lorsqu'elles ont pour but d'éluider le sens de la loi fiscale. L'analyse met en évidence le besoin d'un cadre réglementaire rigoureux et cohérent pour réguler les transactions entre groupes et prévenir les abus éventuels. En Tunisie, on a déployé des initiatives pour améliorer les compétences de l'administration fiscale concernant la vérification des prix de transfert et la transparence des rapports économiques au sein d'un même groupe d'entités. Cette progression aide à renforcer la gouvernance fiscale, en garantissant un équilibre plus adéquat entre les buts de profitabilité des groupes et les nécessités d'équité fiscale.

Même si cette étude est basée dans un cadre juridique et administratif distinct, elle fournit des leçons utiles pour la situation algérienne. Elle souligne spécifiquement la nécessité d'élaborer des systèmes de régulation dédiés aux relations au sein du groupe, ainsi que des instruments de contrôle ajustés aux contextes économiques des groupes. Ces conseils pourraient guider les modifications requises pour établir une gouvernance fiscale plus solide et plus efficace en Algérie.

Pour finir, (KHOULDI, 2018) a analysé l'efficacité du contrôle sur pièces dans le cadre de la législation fiscale algérienne, en optant pour une méthode doctrinale qualitative. L'analyse met en évidence les points faibles intrinsèques de ce processus de contrôle, qui s'appuie principalement sur l'examen des dossiers fiscaux et comptables soumis par les contribuables. Les auteurs notent que, malgré son rôle crucial dans la supervision constante des obligations fiscales, le contrôle sur pièces est restreint tant en termes de portée que d'efficacité, du fait d'un manque de coordination entre les principales entités administratives concernées.

Notamment, le manque de collaboration entre la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les centres d'impôts locaux engendre des répétitions inutiles, des failles dans la communication et une fragmentation de leurs actions de contrôle. Cette division administrative pose d'autant plus de problèmes lorsqu'il s'agit de groupes de sociétés, dont la complexité organisationnelle exige une supervision cohérente, unifiée et centralisée. L'absence d'une approche globale rend difficile pour les

administrations fiscales de saisir pleinement les mouvements internes et les structures juridiques mises en place par les groupes, ce qui diminue grandement l'efficacité du contrôle fiscal.

Ainsi, les auteurs préconisent une réforme institutionnelle qui a pour but d'améliorer la collaboration entre les diverses entités de l'administration fiscale. Cela passerait notamment par la centralisation des données, la spécialisation des équipes d'inspection et l'utilisation de moyens technologiques pour surveiller les groupes. Une telle réforme est essentielle pour assurer une gouvernance fiscale plus efficace, juste et en phase avec la réalité des groupes d'entreprises.

2. Synthèse de la revue de littérature :

La revue de littérature reprend un certain nombre d'études portant sur des aspects en relation avec notre thème de recherche, tels que, la gouvernance fiscale en Algérie, l'audit interne, la veille fiscale, le contrôle fiscal, l'optimisation fiscale, etc.

Cependant, aucune desdites recherche n'a proposer une analyse globale et intégrée de la gouvernance fiscale appliquée aux groupes de sociétés en Algérie, en tenant compte des réalités institutionnelles, juridiques, économiques et organisationnelles.

En outre, les principales questions relatives aux groupes de sociétés et leurs fiscalités, tant au niveau technique, qu'au niveau des contraintes, difficultés, enjeux et pistes d'amélioration n'ont bénéficiés, également, d'aucune analyse. Quant à la méthodologie usitée, l'approche qualitative a dominé au niveau de ladite revue, et ce compte tenu de la spécificité, aussi bien du sujet, que du cas pratique

Section 02 : Le Cadre Conceptuel

Additionnellement à la revue de littérature, qui nous a permis de comprendre et d'assimiler, préalablement certains phénomènes utiles à notre choix de recherche, le cadre conceptuel permettant de cerner davantage les concepts et ainsi facilitant la compréhension, demeure nécessaire.

Ce cadre conceptuel se focalise, essentiellement, sur les principales notions de base dans les domaines de fiscalité, de gouvernance et de groupe de sociétés.

1. Les notions de gouvernance et de la gestion fiscale

Pour certains, gestion et gouvernance sont synonyme, pour d'autre elles convergent vers le même sens. Ajoutant le terme fiscalité, l'utilisation des deux concepts semble différente, car gouvernance dans ce sens signifie bonne gestion. Pour cela le cadre définitionnel paru plus judicieux

1.1 Gouvernance : Evolution conceptuel

Le concept de la gouvernance s'est transformé au fil du temps pour répondre aux nouvelles exigences en matière de gestion, de transparence et de participation. Cette évolution s'inscrit dans un contexte historique marqué par des mutations politiques, économiques et sociales majeures.

1.1.1 Aperçu historique de la gouvernance

D'après (CANET, 2004), l'origine étymon logique du mot « gouvernance » remonte au XIII^e siècle dans la langue française. Il précise que sa signification a changé en fonction des modifications historiques des sociétés qui l'ont utilisé, et aussi de ses déplacements transnationaux, y compris transatlantiques. Effectivement, l'auteur identifie trois phases majeures dans le développement de ce concept : la gouvernance médiévale, la gouvernance du siècle classique et la gouvernance contemporaine

Premièrement, (CANET, 2004) Canet met en évidence qu'au treizième siècle en France, les mots gouvernance, gouverne et gouvernement avaient une signification similaire, tous évoquant la métaphore du gouvernail d'un bateau et signifiant l'action de diriger quelque chose. Par la suite, avec l'avènement de l'État moderne à partir du seizième siècle, le concept de gouvernement a progressivement gagné en autonomie par rapport à celui de gouvernance.

Cette progression a été influencée par les idées de philosophes tels que Machiavel concernant l'État et Jean Bodin en matière de souveraineté absolue, menant à une vision centrée sur l'État et hiérarchisée du pouvoir. En même temps, la gouvernance a continué d'être perçue

comme une science du gouvernement, axée sur l'administration des affaires publiques sans se préoccuper de la question du pouvoir

1.1.2. Définition de la gouvernance :

La gouvernance est un concept large qui comprend tous les éléments liés à la gestion des affaires d'un pays, y compris les dimensions politiques, économiques et sociales.

En termes généraux, la gouvernance se réfère à la méthode de gestion d'un domaine d'activités. Elle comprend tous les éléments liés à la gestion des affaires d'un pays, y compris les dimensions politiques, économiques et sociales.

D'après (Pitseys, 2013), la gouvernance évoque généralement une approche plus flexible et inclusive de l'exercice du pouvoir. Selon l'auteur, cela signifie une plus grande transparence dans les processus décisionnels, leur décentralisation, et la participation concomitante de différents acteurs ayant des statuts divers.

Selon (Pitseys, 2013), la gouvernance concerne des secteurs variés tels que la direction des sociétés, le contrôle administratif, l'établissement de budgets participatifs ou encore les consultations publiques en milieu urbain. À l'heure actuelle, elle intègre un large éventail de formes d'organisations et de positions politiques, tout en coexistant avec des modalités plus classiques d'intervention publique.

Selon l'écrivain, définir la gouvernance revient fréquemment à réaliser une sorte d'inventaire disparate, susceptible d'intégrer, par exemple, « toutes les actions des acteurs ou des ensembles sociaux, politiques, économiques et administratifs qui, grâce à des efforts ciblés, contribuent à diriger, piloter ou superviser certains aspects précis d'un système ou d'une socio-économie ». Cette définition souligne la complexité et la variété des aspects que couvre la gouvernance dans les sociétés modernes. (Pitseys, 2013),

1.2. Gestion et gouvernance fiscale

Comme cela a été évoqué plus haut, il est utile de distinguer gestion fiscale et gouvernance fiscale. En effet, la compréhension de la gouvernance fiscale nécessite d'abord une clarification du concept de gestion en général, avant d'en explorer l'application spécifique au domaine fiscal.

1.2.1. De la gestion a la gestion fiscale

Elle s'inscrit dans la continuité du concept général de gestion, en adaptant ses principes aux spécificités du domaine fiscal. Pour mieux comprendre cette évolution, il convient tout d'abord de définir la notion de gestion dans son sens le plus large.

1.2.1.1. Notion de gestion

D'après (Menchaoui, *Identification et impact des pratiques de gestion fiscale*, 2015), la gestion, au-delà de l'aspect fiscal, implique d'administrer, planifier, optimiser et prendre soin de manière rigoureuse et constante d'une personne ou d'un objet. Dans le contexte fiscal, la gestion fiscale s'articule autour de la latitude laissée à l'entreprise pour prendre des décisions stratégiques et tirer parti des initiatives incitatives mises en place par l'État et les collectivités locales.

1.2.1.2. Notion de gestion fiscale

La conception de la gestion fiscale a progressivement changé au cours du temps. Par le passé, elle était fréquemment considérée comme de la fraude, malgré le fait que l'excellente administration financière, commerciale ou sociale était reconnue comme indispensable à la pérennité des entreprises. Une « bonne gestion fiscale » était souvent mise en question, ou même confondue avec l'évasion fiscale.

Actuellement, l'optimisation fiscale se présente comme l'usage légal visant à réduire le montant de l'impôt payable, en tirant parti au maximum des règles fiscales et des possibilités offertes par la combinaison de diverses dispositions. On appelle aussi la planification fiscale, la gestion fiscale

D'après (A.Wolfson, 1996), une planification fiscale performante doit prendre en compte toutes les répercussions fiscales d'une opération, tout en admettant que les taxes ne constituent qu'un segment des dépenses à envisager. Il est essentiel de faire la différence entre une stratégie fiscale efficace et une simple réduction d'impôt à l'aveugle. L'efficacité fiscale est basée sur l'atteinte d'une performance optimale, en réduisant tous les coûts, y compris ceux liés à la fiscalité et les risques associés

Toutefois, une déduction fiscale mal planifiée peut conduire à un ajustement fiscal, ce qui alourdit la charge fiscale totale de la société. Les sociétés ont finalement réalisé que la gestion fiscale constitue un domaine distinct, tout comme la gestion commerciale ou financière, et se questionnent à juste titre sur la possibilité que la minimisation des charges fiscales puisse constituer une source de bénéfice (Jack & Collette, 1989)

Pour conclure, bien que (Britton, 2005) définissent la gestion fiscale comme une démarche légale pour minimiser l'impôt à acquitter, d'autres spécialistes soulignent le concept de planification fiscale agressive. Celle-ci vise à se conformer rigoureusement à la loi tout en interprétant son intention de manière à esquiver l'impôt.

1.2.1. La gouvernance fiscale : principes, objectifs et spécificités

Avant d'aborder en détail ses mécanismes, il convient d'en préciser les fondements conceptuels, à savoir sa définition, ses objectifs fondamentaux ainsi que les principes qui la structurent.

1.2.2.1. Définition, objectifs et principes

Quant à la définition de la gouvernance fiscale et d'après (QUECHICHI, 2017), l'intérêt grandissant de cette gouvernance fiscale peut être attribué à divers problèmes auxquels les entreprises sont confrontées.

D'abord, l'effet de la fiscalité est indéniable et ne doit pas être minimisé, peu importe le stade de développement de l'entreprise. Même si l'impact fiscal n'est pas systématiquement déterminant, l'ignorer conduit à une perspective trop restreinte et à une analyse qui omet tout potentiel d'amélioration de la gestion. Tout comme l'État, la fiscalité représente un instrument stratégique pour l'entreprise, possédant ses propres buts et sa dynamique interne. Elle a donc un impact sur les décisions et peut parfois engendrer des déformations dans les options opérationnelles.

Ensuite, la problématique de la responsabilité fiscale se pose, notamment lorsqu'il faut décider si une perte due à une fraude ou un détournement financier peut être déductible, surtout en cas d'échec des dispositifs de contrôle interne.

En définitive, l'absence de structuration des stratégies fiscales est un problème qui revient fréquemment. Une recherche effectuée par (Ernst et Young, 2006) a révélé que 67 % des directeurs fiscaux affirment ne pas avoir de stratégie fiscale bien établie. Parmi ceux qui ont entrepris de formaliser leur politique, mission ou charte fiscale, seulement 15 % ont réussi à obtenir l'aval de leur conseil d'administration, y compris en ce qui concerne le niveau de risque tolérable.

Comme le met en évidence (Bidaud, 2000), la flagrance fiscale met en lumière l'importance d'une gouvernance fiscale robuste, c'est-à-dire la mise en place d'une fonction fiscale efficace et bien organisée.

En ce qui concerne les objectifs de la gouvernance fiscale, un des buts primordiaux de la gestion fiscale est de garantir une distribution juste des taxes entre toutes les entreprises, notamment à l'intérieur des groupes d'entreprises. Dans ce but, l'administration fiscale institue des normes qui requièrent des entreprises qu'elles justifient leurs transactions internes, en particulier lorsqu'elles effectuent des opérations avec d'autres entités du même groupe. Ceci vise à prévenir que certaines entreprises délocalisent artificiellement leurs profits pour réduire leur charge fiscale ([impôts, les prix de transfert problématique de la fiscalité internationale \(bulletin d'information n°67\), 2013](#))

Un autre but crucial est d'améliorer la transparence et la fiabilité des comptes d'entreprise afin que l'administration fiscale puisse comprendre précisément la situation financière des groupes. C'est dans cette perspective que le gouvernement algérien a instauré un système comptable révisé, plus conforme aux normes internationales (IFRS).

L'article du 26 juillet 2008, qui détermine les directives concernant l'évaluation, la comptabilisation et la présentation des rapports financiers ([République Algérienne démocratique et populaire, 2009](#)), a institué ce système. Une transparence accrue contribue également à repérer les anomalies et à empêcher la fraude.

La gouvernance fiscale vise également à combattre la fraude et l'évasion fiscale, autrement dit, à empêcher certaines sociétés de contourner les lois pour réduire le montant de leurs impôts. En instaurant un mécanisme de regroupement des comptes à l'échelle du groupe, la direction est en mesure de surveiller plus efficacement les flux financiers entre les diverses

entreprises du groupe. Cela facilite un contrôle plus global des activités du groupe, au lieu d'une supervision entreprise par entreprise.

L'article du 26 juillet 2008, qui détermine les directives concernant l'évaluation, la comptabilisation et la présentation des rapports financiers([République Algérienne démocratique et populaire, 2009](#)), a institué ce système. Une transparence accrue contribue également à repérer les anomalies et à empêcher la fraude.

La gouvernance fiscale vise également à combattre la fraude et l'évasion fiscale, autrement dit, à empêcher certaines sociétés de contourner les lois pour réduire le montant de leurs impôts. En instaurant un mécanisme de regroupement des comptes à l'échelle du groupe, la direction est en mesure de surveiller plus efficacement les flux financiers entre les diverses entreprises du groupe. Cela facilite un contrôle plus global des activités du groupe, au lieu d'une supervision entreprise par entreprise. ([direction générale des impôts, 2009](#))

La gouvernance fiscale vise également à combattre la fraude et l'évasion fiscale, autrement dit, à empêcher certaines sociétés de contourner les lois pour réduire le montant de leurs impôts. En instaurant un mécanisme de regroupement des comptes à l'échelle du groupe, la direction est en mesure de surveiller plus efficacement les flux financiers entre les diverses entreprises du groupe. Cela facilite un contrôle plus global des activités du groupe, au lieu d'une supervision entreprise par entreprise.

L'objectif de la gouvernance fiscale est également d'apporter aux entreprises une structure juridique claire qui leur inspire confiance. Cela leur donne la possibilité de comprendre à l'avance les règles à suivre pour prévenir les pénalités. Par exemple, l'arrêté ministériel du 9 octobre 1999, qui détaille la méthode d'établissement et de consolidation des comptes d'un groupe, fournit aux sociétés un référentiel précis pour le traitement de leurs obligations fiscales. Cela prévient l'ambiguïté et les désaccords avec l'administration. ([Ministère des finances de la république algérienne démocratique et populaire, 1999](#))

La gouvernance fiscale vise également à combattre la fraude et l'évasion fiscale, autrement dit, à empêcher certaines sociétés de contourner les lois pour réduire le montant de leurs impôts. En instaurant un mécanisme de regroupement des comptes à l'échelle du groupe, la direction est en mesure de surveiller plus efficacement les flux financiers entre les diverses

entreprises du groupe. Cela facilite un contrôle plus global des activités du groupe, au lieu d'une supervision entreprise par entreprise.

De plus, la gouvernance fiscale vise à inciter les sociétés à s'unir et à constituer des groupes organisés et plus robustes. Ainsi, l'administration envisage des dispositions particulières pour simplifier les procédures de fusion, d'apport ou de restructuration entre sociétés. L'objectif est de construire des entreprises plus concurrentielles et mieux structurées, aptes à contribuer de manière significative à la croissance économique du pays. ([Ministère des finances - direction générale des impôts, 2015](#))

Pour finir, la gouvernance fiscale vise à moderniser l'administration fiscale en exploitant les technologies récentes. Cela facilite les procédures pour les entreprises et améliore l'efficacité du système. Par exemple, il est désormais possible de faire des déclarations en ligne, ce qui diminue les délais et minimise les erreurs. ([Direction générale des impôts, 2014](#))

La spécificité de la gouvernance fiscale c'est que l'administration fiscale s'appuie sur une série de principes fondamentaux destinés à garantir une gestion claire, juste et performante des ressources fiscales d'un pays ou d'une entité. L'un des principes fondamentaux est la responsabilité.

La responsabilité en matière de gestion fiscale signifie que les entités fiscales et les sociétés doivent justifier la façon dont elles collectent, utilisent et répartissent les ressources publiques. Cela assure une imposition équitable et prévient les abus ou les pratiques inappropriées. ([République algérienne démocratique et populaire, 1999](#))

Un autre principe clé de la gouvernance fiscale est l'équité fiscale. Cela implique que chaque individu ou entreprise se doit d'être traité de façon juste et équitable, sans aucune forme de discrimination. L'établissement d'un cadre fiscal qui adhère à ce principe favorise l'établissement d'une relation de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables. ([Ministère des finances , direction générale des impôts, 2016](#))

L'efficacité est aussi un principe essentiel. Cela signifie que les ressources fiscales doivent être rassemblées et employées de façon optimale, grâce à une gestion des finances publiques

qui prévient les gaspillages. Une gouvernance fiscale performante signifie un système où les processus de recouvrement sont nets, les temps de traitement concis et la fiscalité claire.

(Banque d'Algérie, direction générale des changes, 2016)

De plus, la transparence est essentielle dans la gouvernance fiscale. Ce principe consiste à rendre public l'ensemble des processus de collecte, de gestion et d'utilisation des fonds fiscaux, de manière à ce que les citoyens puissent comprendre comment leurs contributions sont utilisées. Cela inclut également la publication des informations financières et fiscales relatives aux groupes d'entreprises, ce qui renforce la confiance et assure une gestion des ressources sans dissimulation. (Direction générale des impôts, 2013)

Au final, la durabilité est un principe fréquemment négligé mais crucial pour assurer que le système fiscal sera en mesure de répondre aux besoins de la société sur le long terme. Cela implique la gestion prudente des ressources fiscales afin de préserver la capacité des futures générations à subvenir à leurs besoins, en particulier par l'établissement de dispositifs permettant une saine gestion budgétaire. (Ministère des finances, direction générale des impôts, 2015)

1.2.2.2. Interférence entre gestion et gouvernance fiscales

Bien que la gouvernance fiscale et la gestion fiscale soient étroitement connectées, elles font référence à des raisonnements différents au sein de l'entité. D'après (Fortin, 2010), la gouvernance fiscale fait partie d'une démarche stratégique sur le long terme, qui cherche à réguler les choix fiscaux de l'entreprise par le biais de systèmes de surveillance, de contrôle et d'adhésion. Cela requiert généralement la participation active de la haute direction et des instances de gouvernance, comme le conseil d'administration, afin d'assurer une gestion fiscale éthique et transparente.

Par contre, (A.Wolfson, 1996) voit la gestion fiscale comme une fonction davantage opérationnelle, focalisée sur l'application pratique des politiques fiscales, le calcul de l'impôt, le respect des obligations de déclaration et l'optimisation de la charge fiscale.

Donc, alors que la gouvernance fiscale vise à établir les lignes directrices et à minimiser les risques fiscaux à l'échelle mondiale, la gestion fiscale opère sur le plan technique et pratique

pour garantir une mise en œuvre efficace de ces directives. Cette différence est aussi mise en évidence par l'Organisation de coopération et de développement économiques ((OCDE), 2016), qui met l'accent sur la nécessité pour les grandes entreprises d'établir une gouvernance fiscale structurée en parallèle d'une gestion fiscale disciplinée, dans le but d'accroître la transparence, de renforcer la confiance des parties intéressées et d'assurer la conformité réglementaire.

La gestion et la gouvernance, bien qu'elles soient deux notions intimement liées, présentent des distinctions dans leur compréhension et leur impact au sein des entreprises, notamment en matière fiscale. La gouvernance se réfère à l'ensemble des structures, pratiques et mécanismes par lesquels une organisation est gérée et supervisée.

Elle comprend les résolutions stratégiques adoptées par les responsables et les instances de gouvernance, ainsi que l'établissement de mécanismes assurant une gestion éthique, transparente et responsable. Pour sa part, la gestion se concentre davantage sur l'aspect opérationnel : elle consiste à mettre en œuvre les stratégies et décisions élaborées au niveau de la gouvernance, afin d'assurer la performance et la compétitivité de l'entreprise jour après jour.

D'après l'Arrêté ministériel (Finances, république algérienne démocratique et populaire - Ministère des, 1999) , la différenciation entre gouvernance et gestion est essentielle pour l'établissement de dispositifs fiscaux performants au sein des groupes d'entreprises.

Dans le cadre des conglomérats, en particulier en Algérie, la gouvernance fiscale fournit le contexte dans lequel l'administration fiscale doit avoir lieu. On peut constater un exemple de complémentarité dans l'application de la consolidation fiscale au sein des groupes. D'après l'Arrêté du (Finances, république algérienne démocratique et populaire - Ministère des, 1999), la gouvernance fiscale établit les principes et les règles à appliquer, alors que la gestion fiscale garantit leur mise en œuvre effective et leur suivi. Il est indispensable que ces deux processus soient parfaitement synchronisés afin de garantir la légalité des actions fiscales, d'éviter les risques juridiques et d'assurer une gestion optimale des ressources fiscales.

Par ailleurs, dans un contexte de gouvernance performante, les orientations fiscales doivent être déterminées en collaboration avec les intervenants de l'entreprise, y compris les actionnaires, les instances de régulation fiscale et les auditeurs indépendants, dans le but d'assurer une conduite fiscale qui respecte les lois actuelles. L'importance des inspections fiscales pour améliorer la transparence et le respect fiscal est particulièrement mise en évidence dans l'Arrêté du 21 décembre 1999 ([République Algérienne démocratique et populaire -ministère des finances, 2000](#)) portant sur l'organisation des inspections fiscales.

Le tableau suivant fait apparaître les principales distinctions entre gouvernance et gestion fiscales.

Tableau 1 : Distinction entre gouvernance et gestion fiscales.

Aspect	Gouvernance fiscale	Gestion fiscale
Porté	Stratégique et globale	Opérationnelle et technique
Objectif principale	Assurer une gestion fiscale éthique et transparente	Optimiser et gérer les obligations fiscales au quotidien
Niveau de responsabilité	Conseil d'administration et direction générale	Equipe fiscale interne ou externe
Focus	Politique, processus, conformité, transparence	Calculs, déclaration, paiement, audit
Exemple	Politique fiscale, communication aux partis prenants	Préparation des déclarations de TVA, gestion des crédits d'impôts

Source : élaboré par nos soins à partir des bases théoriques.

Ce tableau présente une synthèse comparative entre la gestion fiscale et la gouvernance fiscale, en mettant en évidence leurs différences et leur complémentarité selon 5 critères clés, il permet de mieux cerner leur articulation dans le cadre de la stratégie fiscal d'un groupe

1.2.2.3. Importance de la gouvernance fiscale

La gouvernance fiscale occupe une place centrale dans la régulation, l'efficacité et la transparence du système fiscal d'une nation. Elle comprend les méthodes et organisations qui assurent une administration fiscale juste, en conformité avec les lois et normes actuelles.

D'après l'arrêté du 9 octobre 1999 ([République française , 1999](#)) , une gouvernance fiscale robuste garantit un environnement transparent et une collaboration efficace entre les divers intervenants, y compris les sociétés et les instances fiscales.

Un cadre solide de gouvernance fiscale est indispensable pour établir un climat favorable à la conformité fiscale. Cela a pour effet non seulement de garantir les revenus fiscaux de l'État, mais également d'éviter les dangers liés à la fraude et à l'évasion fiscale.

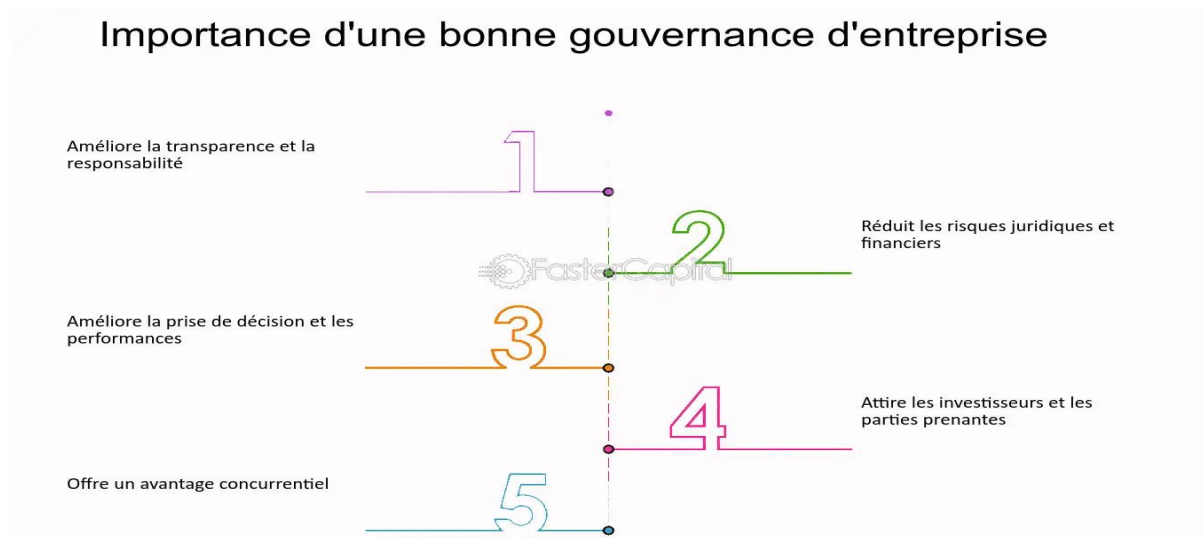
Les dernières modifications fiscales en Algérie, comme la mise en place de la consolidation fiscale pour les groupes d'entreprises, illustrent l'importance de la gouvernance dans l'amélioration des processus fiscaux. Comme le stipule l'arrêté du 9 octobre 1999, ([République française , 1999](#)), qui régit la consolidation des comptes des groupes, une gouvernance fiscale performante facilite la gestion de l'intégration des résultats fiscaux et assure la transparence des opérations intragroupes, il est essentiel d'éviter les manipulations fiscales.

En outre, la gouvernance fiscale joue également un rôle essentiel dans le cadre des prix de transfert. Selon l'arrêté du 12 avril 2012, ([République algérienne démocratique et populaire, 2012](#)) il met en exergue l'importance de la gouvernance fiscale pour garantir que les transactions réalisées entre les sociétés d'un même groupe respectent les normes internationales et nationales. Cela permet d'éviter toute manipulation abusive des prix dans le but de réduire leurs obligations fiscales. Cela assure que les décisions fiscales des consortiums d'entreprises sont dûment supervisées et régulées, améliorant ainsi la transparence et l'équité fiscale dans le cadre économique.

En définitive, comme l'indique ([Direction générale des impôts, 2014](#)) , une gouvernance fiscale robuste favorise une gestion fiscale efficace et respectueuse des règles, diminue les risques fiscaux et garantit un lien de confiance renforcé entre l'administration fiscale et les entreprises. Elle constitue un atout stratégique non seulement pour l'État, mais également pour les entreprises qui jouissent d'un environnement fiscal stable et clair, favorisant la croissance et l'investissement.

La bonne gouvernance est essentielle à une bonne gestion. Les pouvoirs publics doivent se mobiliser contre la corruption, le blanchiment d'argent ou encore les abus de pouvoir ou de confiance qui consistent à détourner au profit personnel leur autorité. A l'inverse, une mauvaise gestion peut favoriser de tels agissements et encourager la corruption. (Le FMI et la bonne gouvernance, 2014)

Figure 1 : l'importance d'une bonne gouvernance.



Source: (ECH-CHEANY Mohamed, JOUAY Boujamaa, OULAMINE Ayoub, & EL GAREH Fatima, 29 Avril 2025).

Cette infographie met en évidence cinq raisons clés pour lesquelles une gouvernance d'entreprise efficace est cruciale. Elle permet notamment d'améliorer la transparence et la responsabilité, de réduire les risques juridiques et financiers, ainsi que d'améliorer la prise de décision et la performance globale. Une gouvernance solide attire également les investisseurs et les parties prenantes, tout en offrant un avantage concurrentiel à l'entreprise.

2. Les groupes de sociétés et leur implication fiscale

Il convient, tout d'abord, de présenter le cadre conceptuel, comme suit : la compréhension des groupes de sociétés sur le plan fiscal nécessite une base théorique claire. Cela commence par une définition précise et l'identification de leurs principales caractéristiques, à travers différentes approches conceptuelles.

2.1. Définition et caractéristiques

Cette définition se décline ainsi : pour cerner la notion de groupe de sociétés, il est essentiel d'en explorer les différentes approches conceptuelles, qui permettent de comprendre sa formation, sa structure juridique et sa logique économique

.2.1.1. Approches conceptuelles du groupe de sociétés

On entend par groupe de sociétés toute entité économique formée de deux ou plusieurs sociétés par actions juridiquement autonomes, dont l'une, dénommée société mère, exerce une influence sur les autres, désignées comme membres. ([Ministère des finances direction générale des impôts, 2023](#))

D'après ([Grandguillot, 2018](#)) , Un groupe de sociétés désigne un regroupement d'entreprises économiquement et financièrement liées, tout en conservant chacune leur identité juridique distincte. Le regroupement d'entreprises n'est pas reconnu comme une entité juridique.

D'après ([Saby, 2015](#)) Un groupe se définit comme un ensemble d'entités légalement autonomes qui, par le biais de participations ou de contrats, mènent leurs opérations sous la houlette ou la supervision de l'une d'elles, à savoir la société mère ou société consolidante.»

2.1.2. Définition juridique et économique d'un groupe de sociétés

Sur le plan légal, un groupe de sociétés fait référence à une collection d'entreprises juridiquement indépendantes mais liées par un contrôle ou une participation financière, où une société principale (communément appelée société mère) exerce son influence sur les autres entreprises connues sous le nom de « sociétés filiales ». Cette relation est fréquemment établie par la possession directe ou indirecte de la majorité des droits de vote ou du capital social. ([Code du commerce algérien, 26 septembre 1975](#))

D'après Jean-François Barbiéri dans son livre Groupes de sociétés et droit des entreprises, un groupe se constitue lorsqu'une entreprise possède une majorité de participations dans une autre entreprise ou en maîtrise les décisions cruciales, et ce même sans majorité en termes de capital. ([Jean-Baptiste Barbière,2021](#))

Sur le plan économique, un ensemble de sociétés est considéré comme une entité économique, organisée autour d'une stratégie partagée et dotée de fonctions coordonnées

(production, finance, marketing...), même si elle est juridiquement segmentée en différentes entités. Le but économique consiste à optimiser les ressources, diminuer les dépenses et favoriser l'accès aux marchés mondiaux (D.Chandler, 1969)

D'après Pierre-Yves Gomez dans son livre L'entreprise en groupe, le groupe agit comme une structure économique solide facilitant la croissance des entreprises, le partage des risques et la concentration des décisions stratégiques, tout en étant capable de s'ajuster à divers environnements. (Gomez, 1996)

2.1.3. Principales caractéristiques

D'après (Depallens, 1974) , un groupe de sociétés est principalement caractérisé par la présence simultanée de plusieurs entités ayant une autonomie juridique. Cette indépendance légale est l'un des principaux avantages de la flexibilité structurelle du groupe, facilitant l'élaboration de stratégies diverses comme la concentration, la diversification ou la réorganisation des activités.

L'autre aspect concerne l'existence d'une entité de direction dérivée de la société parentale, qui a un impact sur les autres entreprises du groupe. Cette concentration du pouvoir décisionnel peut provoquer des frictions ou des différends entre l'entité dominante et celles qui lui sont subordonnées. Il est donc crucial de réguler cette puissance en considérant deux aspects majeurs :

- Une distribution explicite des responsabilités entre la société mère et ses succursales
- L'instauration de processus de supervision par la société mère vis-à-vis des autres entités.
- L'attribution des compétences entre l'entreprise principale et ses filiales peut mener à une concentration de pouvoirs et de responsabilités au sein de ces dernières. Peu importe la distribution des compétences.

Il est essentiel que la société-mère mette en place des mécanismes de contrôle pour mesurer non seulement les résultats des filiales, mais aussi pour s'assurer que leurs choix sont en accord avec la stratégie d'ensemble établie par la société-mère, particulièrement dans le cas où les décisions sont décentralisées. (Depallens, 1974)

Pour finir, l'objectif principal de l'unité de décision doit être la mise en œuvre d'une stratégie de développement partagée pour tout le groupe.

L'accomplissement du groupe repose en grande partie sur l'alignement des filiales avec les objectifs stratégiques communs, ainsi que leur participation aux processus de communication et de prise de décision. Par conséquent, les entreprises du groupe ne doivent pas se contenter de se conformer à une autorité centrale, mais participer de manière proactive à une culture organisationnelle partagée. (Depallens, 1974)

2.1.4. Différence entre un groupe et un groupement de sociétés

Un groupe de sociétés fait référence à un regroupement de plusieurs entreprises, qui, bien que séparées juridiquement, sont généralement connectées par la possession de capital. Une société dominante, désignée comme la maison mère, exerce un contrôle sur les autres entités, connues sous le nom de filiales, et supervise leur administration de façon centralisée. On met généralement en place ce genre de structure pour des motifs économiques, fiscaux ou stratégiques.

Il présuppose donc une organisation structurée basée sur un rapport de pouvoir et de contrôle. Dans le domaine de la comptabilité, cela se manifeste fréquemment par la nécessité de soumettre des comptes consolidés. Formation effectuée sur des données jusqu'à octobre 2023. (Schatt, 2021)

Par contre, le groupement de sociétés repose sur une collaboration entre diverses entreprises autonomes qui décident de collaborer sans relation de détention d'actions. Elles conservent chacune leur indépendance, tout en travaillant de concert sur un objectif ou un projet commun, comme par exemple partager des ressources, développer une activité ou accomplir une tâche spécifique. Ce genre de structure est généralement provisoire et peut se matérialiser par une association d'intérêt économique (GIE) ou un contrat de collaboration. Il n'existe donc aucune hiérarchie ni supervision entre les entités qui le constituent. (Hélène, 2019)

2.2. La gouvernance fiscale dans les groupes de sociétés

La gouvernance fiscale, en tant que composante essentielle de la stratégie fiscale d'un groupe englobe divers mécanismes de contrôle, de pilotage et de coordination. Avant d'en examiner les spécificités, il convient de s'interroger sur son rôle concret au sein des groupes de sociétés.

2.2.1. Le rôle de la gouvernance dans les groupes de sociétés

Pour éviter les risques de redressements, il est impératif que les groupes d'entreprises instaurent une gouvernance fiscale stricte afin d'assurer une gestion optimale de leurs obligations fiscales. Cette gouvernance s'appuie sur diverses pratiques. (Mérindol, 2022)

- **La consolidation fiscale et la transparence intra-groupe**

Dans plusieurs nations, les groupes de sociétés ont la possibilité de choisir un système d'intégration fiscale qui favorise la consolidation de leurs résultats et l'accès à des bénéfices fiscaux. Ce système est soumis à des directives rigoureuses destinées à prévenir l'évasion d'impôts et les déplacements factices de profits (Direction générale des finances publiques - DGFIP), 1999)

En Algérie, la législation fiscale impose aux groupes de démontrer la répartition de leurs bénéfices et la stratégie des prix de transfert qu'ils mettent en œuvre entre leurs succursales (Ministère des finances de la république algérienne démocratique et populaire , 2013)

Tableau 2 : Principales pratiques de gestion fiscale dans les groupes.

Pratiques de gestion fiscale	Nature de pratique
Transfert de bénéfice commercial	Manipulation de prix de transfert
Transfert de bénéfice financier	Dégrèvement fiscal Utilisation de la dette intra-groupe Paradis fiscaux
Régime d'intégration fiscale	Consolidation fiscale

Source : Nous même, à partir de l'étude de (Mérindol, 2022).

Ce tableau illustre différentes pratiques de gestion fiscale adopté par les groupes de sociétés, en les classant selon leur nature. Il permet de mieux comprendre les mécanismes utiliser pour optimiser la charge fiscale au sein du groupe, en lien avec la consolidation fiscale et la transparence intra-groupe.

- **La lutte contre l'évasion fiscale et les prix de transfert**

Les groupes d'entreprises, en particulier ceux qui exercent à l'échelle mondiale, sont fréquemment contraints par des normes sévères concernant les prix de transfert. L'objectif de ces règles est d'empêcher que les bénéfices soient déplacés vers des zones fiscales plus favorables.

Selon ([Ministère des finances --direction générale des impôts \(DGI\)-Direction de la Législation et des relations fiscales \(DLRF\), 2008](#)), les autorités fiscales demandent des justificatifs pour les prix appliqués entre les filiales.

Il est également impératif pour les groupes de respecter les normes internationales, telles que les orientations de l'OCDE en matière de prix de transfert. Ces directives exigent une documentation exhaustive et des justifications économiques pour chaque transaction entre les entités du même groupe ([Ministère des finances, 2015](#))

2.2.2 Enjeux de la gouvernance dans les groupes de sociétés

Les groupes de sociétés sont confrontés à des enjeux fiscaux complexes, notamment en raison de la multiplicité des entités juridiques qui les composent et de la circulation des flux internes. Comme le souligne ([Taly, 2018](#)), la gestion fiscale d'un groupe ne se résume pas à l'addition des situations fiscales de chaque société.

Elle suppose une vision consolidée permettant d'optimiser la charge fiscale globale tout en respectant les exigences de transparence et de conformité. L'un des premiers enjeux est donc la cohérence des politiques fiscales internes, notamment en matière de prix de transfert.

Selon ([Desbuquois, 2023](#)) les prix de transfert c'est-à-dire les prix pratiqués dans les échanges de biens, de services ou de financement entre sociétés d'un même groupe représentent une zone sensible pour l'administration fiscale. En effet, ces opérations peuvent être utilisées, intentionnellement ou non, pour déplacer artificiellement les bénéfices vers des entités situées dans des juridictions à faible imposition. C'est pourquoi de nombreux

pays, dont l'Algérie, ont renforcé les exigences de documentation et de justification des prix de transfert, comme l'impose l'article 138 du Code des impôts directs algérien. ([Ministère des finances , 1997](#))

L'un des autres grands enjeux fiscaux concerne le choix du régime d'imposition du groupe. Dans plusieurs pays, dont la France, il existe un régime spécifique d'intégration fiscale qui permet de traiter le groupe comme une seule entité sur le plan fiscal. Ce mécanisme, décrit par ([Gibert, 2019](#)) autorise la compensation des profits et pertes entre sociétés membres du groupe, réduisant ainsi la charge fiscale globale.

En Algérie, comme le rappelle ([IDDIR1 & Mohamed ZERGOUNE, 2021](#)) , un régime de consolidation fiscale a été introduit récemment, mais son application reste limitée à certaines grandes entreprises, notamment suivies par la Direction des Grandes Entreprises (DGE).

Par ailleurs, la gestion de la fiscalité indirecte, notamment la TVA, constitue un autre enjeu majeur. Dans un groupe, les flux internes peuvent générer des décalages de TVA non récupérables, en particulier lorsque certaines entités réalisent des opérations exonérées ou hors champ. Comme le précise ([Collin, 18 janvier 2013](#)) , la question de la neutralité fiscale est essentielle : une mauvaise organisation des flux internes peut entraîner des coûts fiscaux non négligeables. En réponse, certaines administrations fiscales autorisent des mécanismes de "groupes TVA", mais ce n'est pas encore le cas en Algérie.

La gestion du risque fiscal est également au cœur des préoccupations des groupes. D'après ([Mardière, 2022](#)), les contrôles fiscaux au niveau des groupes deviennent de plus en plus ciblés, notamment en matière de transferts de bénéfices, d'abus de droit ou de schémas de sous-capitalisation. Les groupes doivent donc mettre en place une gouvernance fiscale rigoureuse, avec des procédures de contrôle interne, une documentation complète, et un dialogue permanent avec les autorités fiscales. Cela est d'autant plus important en Algérie, où les grandes entreprises font l'objet d'un suivi rapproché par les services de vérification de la DGE.

Enfin, les enjeux fiscaux dans un groupe dépassent la seule optimisation. Comme le rappelle, ([Francoual, 2017](#)) ils touchent aussi à des aspects éthiques et réputationnels. Les pratiques fiscales du groupe peuvent affecter son image auprès des parties prenantes (salariés, clients,

investisseurs) et susciter des réactions négatives si elles sont perçues comme abusives. C'est pourquoi de plus en plus de groupes adoptent une stratégie de fiscalité responsable, intégrée à leur politique de gouvernance globale. En Algérie, cette tendance commence à émerger, encouragée par les efforts de modernisation de l'administration fiscale et la volonté de renforcer la transparence.

2.3. Forme juridique des groupes

La forme juridique adoptée par un groupe constitue un cadre essentiel pour son fonctionnement. Toutefois, pour bénéficier de certains régimes fiscaux spécifiques, des conditions strictes doivent être réunies, ce qui nous amène à examiner les principales conditions d'éligibilité.

2.3.1. Condition d'éligibilité

D'après l'article 138 bis ([impôts, Article 138 bis du code des impôts directs et taxes assimilés \(CIDTA\) n° 68, 2013](#)), les entreprises qui désirent profiter du régime d'imposition réservé aux groupes de sociétés doivent respecter plusieurs critères rigoureux. Premièrement, ces entreprises doivent se constituer sous la forme d'une société par actions (SPA).

Concernant ce point, ([République Algérienne Démocratique et populaire, 1996](#)) stipule une exonération des droits d'enregistrement pour les actes de transformation de sociétés dans le but d'intégrer un groupe fiscal.

Par la suite, les interactions entre les diverses entreprises appartenant au groupe doivent être gouvernées uniquement par les clauses du Code de commerce. Par ailleurs, pour être admissibles, les entreprises concernées doivent prouver qu'elles ont eu des bénéfices lors des deux derniers exercices avant leur adhésion au groupe.

Enfin, durant la mise en œuvre du régime, il est crucial que l'entreprise n'enregistre pas deux exercices consécutifs déficitaires. Si cette exigence n'est pas respectée, l'entreprise concernée est automatiquement retirée du régime fiscal de groupe. ([Ministère des finances, 1997](#))

2.3.2. Construction du groupe de sociétés

En définissant un groupe d'entreprises comme une entité économique et juridique comprenant une société mère et ses filiales, ou en tant que regroupement de plusieurs sociétés (filiales) ayant chacune leur propre existence mais reliées par des rapports qui confèrent à la société principale (société-mère) un pouvoir de contrôle sur l'ensemble, nous sommes en mesure de cerner les différents éléments constitutifs du groupe, qui sont :

➤ **La société mère**

La société mère joue un rôle pivot dans le groupe, détenant l'autorité décisionnelle stratégique et assumant des fonctions de gestion et de surveillance. C'est elle qui guide les décisions économiques importantes, que ce soit en matière de relations commerciales au sein du groupe ou de directions futures pour ses diverses filiales d'activité.

Le choix de la structure légale pour l'entreprise mère est fortement lié aux buts recherchés. Lorsqu'il est crucial d'assurer la stabilité de la direction et de maintenir le contrôle entre les mains d'un petit groupe d'associés, surtout s'ils sont des individus, on tend généralement à opter pour une forme juridique telle que la société civile. (EGLEM, 1984)

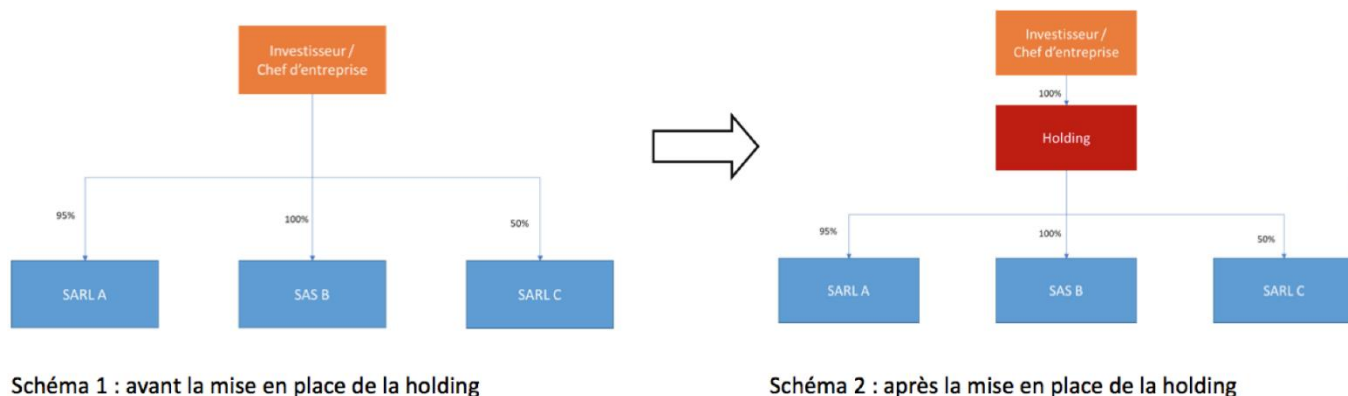
Toutefois, si l'objectif est d'assurer une supervision efficace tout en ayant la possibilité de réinvestir les dividendes pour de futures opérations économiques - notamment lorsque l'entreprise mène des activités commerciales - la préférence s'oriente généralement vers la société par actions.

Il est important de mentionner que, dans le contexte juridique algérien, seule la société par actions peut profiter du régime fiscal destiné aux groupes de sociétés.

➤ **La société holding**

Une société holding est décrite comme « une entreprise qui, grâce à la possession d'une part significative du capital social d'autres sociétés, contrôle leurs opérations et détient un pouvoir de gestion interne et continu. On les appelle parfois sociétés de portefeuille. Les holdings sont présents dans les conseils d'administration des entreprises qu'ils contrôlent ». (Montcel, 1972)

Figure 2 : Structure organisationnelle d'un groupe de sociétés avant et après la création d'une holding.



Source : (Protech, 2021).

Ces deux schémas illustrent la transformation de la structure du groupe après la création d'une holding qui permet de centraliser le contrôle et d'améliorer la gestion et la coordination des filiales

➤ **Les filiales :**

La filiale apparaît comme une entreprise indépendante entreprise avec sa propre structure. Son l'appartenance à un groupe est toutefois démontrées manifeste par la manière dont celui-ci est structuré, de sorte que ses décisions correspondent automatiquement à celles de la société mère. La manière dont elle est structurée de telle sorte que ses décisions correspondent automatiquement à celles de la société mère. En effet, la volonté de cette dernière se reflète systématiquement dans celle de la filiale. Se reflète systématiquement dans les filiales. (LEFEBVRE, 2013)

Les filiales peuvent adopter de nombreuses structures juridiques structures, un choix généralement influencé par des facteurs propres à chaque entreprise, tels que le type d'activité exercée, le montant des investissements réalisés ou encore la répartition du capital entre les associés. Peuvent être adoptées par les filiales, une décision qui est généralement influencée par des facteurs propres à chaque entreprise, tels que le type d'activité exercée, le montant des investissements réalisés, ou encore répartition du capital entre les associés. Leur principale mission est de superviser les activités commerciales ou industrielles du groupe au travers de structures organisationnelles plus ou moins complexes .La

responsabilité première est de superviser les activités commerciales ou industrielles du groupe à travers des structures organisationnelles de plus ou moins complexes. (Charreaux, [Le gouvernement des entreprises: Théories et faits, 1997](#))

Pour que certaines de ces filiales soient intégrées dans un groupe de sociétés, plusieurs conditions doivent être réunies. Ces exigences concernent principalement :

- Le régime fiscal applicable aux sociétés, qui, dans le cadre du droit commun, suppose l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés ;
- La forme juridique des entités ;
- Leur domaine d'activité ;
- Et le niveau de participation dans le capital social. Toutes ces conditions sont précisées dans l'article 138 bis du Code des impôts directs et taxes assimilées, introduit par l'article 14 de la loi de finances pour l'année 1997.

Il convient de souligner qu'en matière fiscale, la législation algérienne ne reconnaît comme filiales, dans le cadre du régime des groupes, que les sociétés par actions (SPA). Ces dernières peuvent avoir leur siège social dans les locaux de la société mère ou d'une autre société du groupe, et inversement. ([LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, 1997](#))

Le recours à la société par actions dans la structuration des groupes s'explique notamment par la solidité de son régime juridique et fiscal, largement maîtrisé par les investisseurs. Ce type de société est également adapté aux opérations de restructuration fréquentes dans les grands groupes. Toutefois, en contrepartie de cette sécurité juridique, la SPA est une forme lourde sur le plan administratif, générant des coûts de fonctionnement élevés et laissant peu de flexibilité pour l'élaboration de clauses statutaires adaptées à certains montages financiers complexes. ([CIDTA, art.138 bis introduit par l'article 14 de la loi de finances 1997](#))

2.3.3. L'organisation interne d'un groupe de sociétés

(Mateo, 2020) mentionne que l'organisation interne d'un groupe de sociétés désigne l'ensemble des dispositifs mis en place par la société mère pour piloter, coordonner et contrôler ses filiales. Il ne s'agit pas uniquement d'une structure juridique, mais d'un véritable système de gouvernance, où la société dominante exerce un pouvoir d'orientation

stratégique sur les entités qu'elle détient. Ce pouvoir se manifeste à travers la désignation des dirigeants, la définition des politiques internes, et la centralisation de certaines fonctions clés.

Comme le souligne (Duet, 2007) deux grands modèles d'organisation interne peuvent être distingués : le modèle centralisé et le modèle décentralisé. Dans une structure centralisée, la société mère conserve le contrôle direct sur les opérations majeures, notamment en matière financière, fiscale et juridique. Les filiales, dans ce cas, disposent d'une autonomie réduite et doivent suivre rigoureusement les instructions du siège.

À l'inverse, le modèle décentralisé permet aux filiales de gérer leurs propres activités avec plus de souplesse, tout en respectant un cadre stratégique commun. D'après ,(L'IMPACT DE LA CRISE SUR LE MANAGEMENT, 2020.) , la réussite d'un groupe dépend en grande partie de l'efficacité de ses mécanismes internes de coordination. Ceux-ci incluent des organes comme les comités de direction, les conseils de filiales, ou encore des départements partagés (finance, audit, ressources humaines) qui assurent l'harmonisation des processus. Le rôle de ces dispositifs est de créer un lien fonctionnel permanent entre la société mère et les filiales, en facilitant la circulation de l'information, le suivi de la performance, et l'alignement des objectifs.

(Oliveira Leite Sophie & Pham Dang, 2002) Insistent sur l'importance du système de reporting interne. Ce système permet à la maison mère d'avoir une vision consolidée des activités du groupe grâce à des rapports normalisés envoyés régulièrement par chaque filiale. Ce processus renforce la transparence, améliore la réactivité face aux risques, et facilite la prise de décision à l'échelle globale du groupe.

Dans une étude de l'OCDE (Sørensen, 2021), il est précisé que les groupes modernes adoptent de plus en plus une logique de mutualisation des fonctions stratégiques, notamment dans les domaines de la fiscalité, de la gestion financière et du contrôle interne. Ce type d'organisation permet non seulement de réaliser des économies d'échelle, mais aussi de garantir une meilleure conformité réglementaire.

(Elkaoukabi, 2021), ajoute que cette centralisation fonctionnelle exige toutefois des outils de gestion performants et des compétences spécialisées à l'échelle du groupe.

Dans le contexte algérien, (Laib & Nacer Cherifi, 2019) observe que de nombreux groupes, notamment les groupes publics, tendent à structurer leur organisation interne autour de pôles fonctionnels centralisés, en réponse aux recommandations de la Direction Générale des Impôts. Cette structuration vise à renforcer le pilotage global du groupe, tout en assurant le respect des obligations fiscales, notamment dans le cadre du régime de consolidation. Cependant, la mise en œuvre reste inégale selon les secteurs, en raison de l'absence d'outils de gestion modernes et de la faiblesse des systèmes d'information partagés.

Enfin, (Elbahjaoui, Chwiki, Elabjani, & Benaz, 2021) rappelle que l'organisation interne d'un groupe n'est pas une simple question de structure administrative. Elle constitue un véritable levier de performance et de gouvernance. Une bonne organisation permet non seulement de rationaliser les ressources, mais aussi de renforcer la cohérence stratégique du groupe, en alignant les objectifs de toutes les entités autour d'une vision commune. Cela contribue aussi à la maîtrise des risques et à l'amélioration de la transparence vis-à-vis des parties prenantes.

2.3.4. Les avantages et les inconvénients :

L'organisation en groupe de sociétés présentes à la fois des bénéfices et des limites.

Commençons d'abord par examiner les principaux avantages qu'offre cette structure aux entreprises.

- **Les avantages des groupes de sociétés :**

(Boumeddane, La Fiscalité Des Groupes De Sociétés Etude Comparée, 2017) Souligne que l'autonomie juridique de chaque société au sein du groupe et la séparation des patrimoines des sociétés contrôlées par rapport à celui de la société mère offrent une protection à cette dernière en cas de faillite ou de règlement judiciaire. Selon lui, le groupe peut réaliser une rentabilité significative grâce à l'autonomie de gestion des sociétés contrôlées et à la spécialisation par secteur d'activité.

De plus, le groupe de sociétés facilite l'acquisition et l'accès à de nouveaux marchés, en particulier à l'international. En d'autres termes, il constitue un instrument puissant pour favoriser la croissance des entreprises, car il leur permet d'élargir leurs débouchés, leurs sources de financement et leur production. Il simplifie également le franchissement des frontières politiques et économiques, facilitant ainsi l'implantation de filiales à l'étranger.

Enfin, parmi les avantages des groupes de sociétés, la facilité des alliances entre entreprises est mentionnée, ce qui favorise les échanges entre celles-ci par la création de filiales. Cela dit, la formation d'un groupe de sociétés présente également des inconvénients.

- **Les inconvénients**

Selon (Boumeddane, *La Fiscalité Des Groupes De Sociétés Etude Comparée*, 2017), les dangers sont rares, mais possibles : le risque d'extension du passif aux filiales de la société mère n'est pas à exclure. Les créanciers tendent à se concentrer sur la solvabilité du groupe plutôt que sur celle des filiales avec lesquelles ils ont contracté, car une confusion des patrimoines peut survenir.

(Boumeddane, *La Fiscalité Des Groupes De Sociétés Etude Comparée*, 2017) Mentionne également d'autres risques liés aux groupes de sociétés, tels que la possibilité de poursuivre la société mère en cas d'endettement des sociétés filiales. Il est noté que le groupe de sociétés peut soulever des problèmes pour les intérêts des associés minoritaires.

À mon avis, même si le Code des impôts directs et taxes assimilées ne prévoit pas de solidarité entre les sociétés du groupe pour le paiement de l'impôt, cela ne devrait pas empêcher les sociétés filiales de rester solidaires avec la société mère, comme l'indique la circulaire relative aux groupes de sociétés. Bien que l'option pour le régime de consolidation fiscale présente des avantages, elle n'est pas sans inconvénients.

3. Référentiel algérien et perspective de réforme

Pour mieux situer les perspectives de réforme, il est essentiel de revenir sur le cadre juridique et fiscal actuellement en vigueur en Algérie, tel qu'il s'applique aux groupes de sociétés.

3.1. Le cadre juridique et fiscale algérien

Parmi les composantes du cadre juridique et fiscale algérien, certaines dispositions concernent spécifiquement les groupes de sociétés, Il est donc utile d'en examiner les règles juridiques qui leur sont propres.

➤ **Le cadre juridique des groupes de sociétés en Algérie**

En Algérie, la notion de groupe de sociétés ne fait pas l'objet d'une définition juridique formelle dans le Code de commerce. Toutefois, certains textes indirects permettent

d'encadrer la réalité juridique de ces entités économiques. Un groupe de sociétés se constitue généralement autour d'une société mère qui contrôle une ou plusieurs filiales, soit par détention de capital, soit par un pouvoir de direction ou d'influence économique. Cette structure est largement influencée par les principes du droit des sociétés commerciaux classiques, tel qu'exposé dans (HAFS, 2022)

La loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier (SCF) a permis une certaine reconnaissance indirecte des groupes par l'introduction des principes de consolidation des comptes. Cette consolidation s'applique quand une société détient directement ou indirectement le contrôle sur une autre société. Cela renvoie aux normes de gouvernance du groupe telles que vues dans (MERHOUM, 2017)

De plus, l'arrêté ministériel du 9 octobre 1999 a introduit les règles spécifiques d'établissement et de consolidation des comptes de groupe, en adaptant le plan comptable national à l'activité des holdings. Cet arrêté constitue donc une base juridique technique pour encadrer la réalité financière des groupes de sociétés en Algérie ([Ministère des finances de la république algérienne démocratique et populaire, 1999](#))

Enfin, bien que la structure du groupe ne soit pas formellement organisée dans une loi autonome, le droit fiscal et le droit comptable ont contribué à forger une reconnaissance de la réalité économique du groupe, ce qui est bien mis en valeur dans (Sahli, 2016)

➤ **Le cadre fiscal des groupes de sociétés en Algérie**

Le régime fiscal algérien prévoit un cadre spécifique pour les groupes de sociétés, notamment par la possibilité d'opter pour la consolidation fiscale. Cette possibilité a été introduite par la loi de finances pour 2008, complétée par le décret exécutif n° 08-01 du 2 janvier 2008, qui fixe les modalités de mise en œuvre de la consolidation des résultats et les conditions pour bénéficier d'un taux réduit de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS). Ce décret est précisé par le décret exécutif n° 15-282 du 3 novembre 2015, qui en modifie certaines conditions. ([République Algérienne Démocratique et populaire , 2015](#))

La consolidation fiscale consiste à déterminer un résultat d'ensemble au niveau du groupe, permettant ainsi la compensation entre les bénéfices et les pertes des différentes sociétés membres. Ce régime présente des avantages fiscaux importants, mais il reste facultatif et

soumis à des conditions strictes, comme la possession directe ou indirecte d'au moins 90 % du capital des filiales par la société mère. ([Direction générale des impôts, 2009](#))

Selon les travaux de ([Gastineau, 2003](#)), ce type de régime vise à rapprocher la fiscalité du groupe de la réalité économique, en tenant compte des flux internes au groupe. En Algérie, l'Administration fiscale a également mis en place des circulaires pour préciser les modalités d'application, notamment la circulaire n°04/MF/DGI/DLRF/LF08 relative à la suppression de la condition de bénéfices sur deux exercices pour opter au régime de consolidation. ([Ministère des Finances -Direction Générale des Impôts , 2008](#))

Par ailleurs, les transactions entre entités d'un même groupe sont soumises à des contrôles rigoureux dans le cadre de la lutte contre les transferts indirects de bénéfices, ce qui rejoint les principes des prix de transfert, très bien détaillés dans les travaux de ([Gharbi, 2005](#)).

Enfin, l'article 138 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées (CIDTA) est la base principale qui encadre l'imposition des sociétés en Algérie, y compris dans leur organisation en groupes. Les principes d'imposition sur les bénéfices mondiaux, consolidés ou distribués trouvent donc un fondement indirect dans les articles du Code fiscal algérien, en lien avec les dispositions relatives à l'impôt sur les sociétés. ([République Algérienne Démocratique et populaire , 2023](#))

Le cadre juridique et fiscal des groupes de sociétés en Algérie reste en construction progressive. Bien que le droit algérien n'offre pas encore une définition complète du groupe dans ses textes de loi, les dispositifs comptables et fiscaux, notamment les régimes de consolidation fiscale et les règles de transparence comptable, permettent une prise en compte croissante de la réalité économique des groupes. Ce mouvement est soutenu par les efforts de la Direction Générale des Impôts et par l'intégration des principes inspirés des modèles internationaux comme les normes IFRS.

3.1.1. Le régime fiscal applicable au groupe des sociétés

Plusieurs pays développés, tels que les États-Unis, l'Allemagne et la France, ont mis en place un régime fiscal autonome et spécifique pour les groupes de sociétés. Ce régime, basé sur le principe de consolidation fiscale, permet d'optimiser les résultats financiers en compensant les pertes et les bénéfices au sein d'un même groupe.

En Algérie, bien que la loi de finances de 1997 ait instauré un régime spécial pour les groupes de sociétés, il serait judicieux de s'inspirer des expériences étrangères pour renforcer et moderniser notre législation fiscale. Il est regrettable qu'à ce jour, le groupe Algérie n'ait pas obtenu de reconnaissance juridique officielle, ce qui pourrait faciliter sa légitimité et son développement. ([République algérienne Démocratique et populaire, 2004](#))

Un groupe d'entreprises est constitué d'entités liées pour lesquelles les comptes consolidés sont établis. Ces comptes visent à présenter le patrimoine et la situation financière globale de l'ensemble formé par une société dominante et ses entreprises associées, comme si elles ne formaient qu'une seule entité économique. ([Colinet, 2018](#))

En Algérie le mot 'ensemble' a été employé en droit pour décrire un ensemble de sociétés dont les clients constitués lors de la consolidation.

La consolidation est une méthode comptable par laquelle un groupe, constitué d'une société mère et de ses filiales est présenté comme un groupe ayant une image financière financière Estunprofil économique collectifs indépendamment de leur composition juridique distincte.

Le mais principal de la consolidation est de fournir une vision claire de la réalité économique et financière de l'entité formée par la société mère et ses filiales.

À cette fin, des documents comparables aux bilans et comptes de résultat individuel sont préparés, mais cette fois, comme si l'ensemble formait une seule entreprise.

Les comptes consolidés ne remplacent pas les comptes individuels, mais s'y ajoutent, permettant ainsi une compréhension globale des résultats provenant de diverses activités.

La consolidation étend encore les participations, les sélections de formes juridiques et économiques, et la vie des sociétés et affiliées.

Il permet de suivre la véritable puissance du groupe économique, social et financier et d'observer son endettement, sa rentabilité en capitaux mis, ou leur rentabilité économique totale. ([Lefebvre, 2015](#))

3.1.2. La forme des juridique exigées pour bénéficier de la consolidation fiscale en Algérie :

Chaque entreprise faisant partie du groupe, y compris la société holding, doit être établie en tant que l'une des formes suivantes : une société, et spécifiquement, en tant que société par actions. Selon les textes législatifs, la portée de la déclaration de revenus consolidée en Algérie est plutôt limitée.

En effet, seules les entreprises ayant le statut de société par actions peuvent y participer, c'est-à-dire celles dotées d'un conseil d'administration ou d'une « société à conseil directoire et conseil de surveillance », ou encore une société par actions à responsabilité limitée, puisque le texte n'en interdit pas la possibilité. Le groupe de consolidation fiscale n'inclut pas les sociétés à responsabilité limitée, même si ce sont des sociétés de capital. ([assimilées, Code des impôts directs et taxes assimilées, 2024](#)) ([Code de commerce algérien , 2022](#))

3.1.3. Régime de consolidation fiscale : avantage et inconvénients :

Le régime de consolidation fiscale présente a la fois des atouts et des limites pour les groupes de sociétés. Commençons par en exposer les principaux avantages.

➤ **Les avantages de la consolidation fiscale**

Selon ([Gharbi, 2005](#)), la consolidation fiscale permet d'instaurer une forme de neutralité en matière de prix de transfert. En effet, lorsqu'une société mère est imposée sur le résultat consolidé de l'ensemble de ses filiales, qu'elles soient implantées en Algérie ou à l'étranger, et que l'impôt dû est calculé après déduction des taxes déjà versées à l'étranger, elle ne peut plus optimiser sa charge fiscale par des choix d'arbitrage entre différentes juridictions. Ainsi, dans le contexte des groupes multinationaux, notamment en Algérie, les prix de transfert sont encadrés par l'article 141 bis du Code des impôts directs et taxes assimilées, qui vise les opérations transfrontalières. Toujours selon Gharbi, ce mécanisme de consolidation garantit également une plus grande transparence, tant sur le plan fiscal que juridique, pour les sociétés appartenant à un même groupe.

➤ **Les inconvénients de la consolidation fiscale**

([Paul Billion & Olivier Choron, 2015](#)), ont exprimé des critiques à l'égard du régime de consolidation fiscale. Selon lui, ce dispositif est encadré par des conditions particulièrement strictes, notamment en ce qui concerne le taux de détention du capital social : la société mère

doit posséder une part importante du capital de ses filiales. À cela s'ajoute l'obligation d'aligner les dates d'ouverture et de clôture des exercices comptables entre toutes les sociétés du groupe. En droit algérien, le législateur a lui aussi prévu des conditions rigoureuses pour bénéficier de ce régime. Il exige notamment une détention directe, sans intermédiaire, d'au moins 90 % du capital social des filiales, contrairement au droit français qui autorise des structures de groupe plus souples, telles que les groupes pyramidaux, circulaires ou radiaux. Par ailleurs, le régime d'intégration ou de consolidation fiscale a connu un grand essor en Europe, où ses principales caractéristiques ont été fixées, notamment dans la législation allemande. Cela justifie l'intérêt d'examiner l'évolution historique de ce régime.

3.1.4. L'absence d'un régime général d'intégration fiscale en Algérie

En Algérie, il n'existe pas de régime général d'intégration fiscale comme celui qu'on trouve en France, où l'ensemble des sociétés d'un groupe peut être fiscalement traité comme une seule entité. Le régime fiscal algérien reconnaît uniquement une forme restreinte de consolidation fiscale, introduite par la loi de finances pour 2008, mais cela reste une exception et non un système général. Selon ([Gastineau, 2003](#)) dans La fiscalité des groupes de sociétés l'intégration fiscale repose sur une vision unifiée du groupe, chose encore absente en droit algérien.

La réglementation algérienne permet une consolidation des résultats uniquement pour certaines sociétés qui remplissent des conditions très strictes. Cette consolidation est prévue par le décret exécutif n°08-01 du 2 janvier 2008, modifié par le décret n°15-282 du 3 novembre 2015, qui fixe les modalités de regroupement fiscal limité à certaines activités économiques et à des groupes répondant à des critères particuliers. ([Gouvernement algérien, 2015](#)) Cela montre clairement que le régime algérien n'est pas ouvert à une intégration fiscale complète et généralisée.

D'après ([Oudenot, 2011](#)), un véritable régime d'intégration doit permettre une imposition sur le résultat global du groupe avec des compensations automatiques entre les bénéfices et les pertes des filiales. En Algérie, cette logique est absente, ce qui limite la gestion fiscale stratégique des groupes. Les sociétés doivent encore déclarer leurs impôts séparément, même si elles sont détenues à 100 %.

De plus, l'intégration fiscale exige une reconnaissance juridique claire du groupe en tant qu'entité fiscale unique, ce qui n'est pas le cas en droit algérien. La structure des groupes reste purement économique ou comptable, notamment à travers les dispositions de la loi n°07-11 sur le Système Comptable Financier (SCF), qui permet uniquement une consolidation comptable, pas fiscale ([République algérienne démocratique et populaire, 2007](#))

Sur le plan doctrinal, ([Morgenstern, 2007](#)) explique que l'absence d'un régime global empêche les groupes de bénéficier de mécanismes comme les transferts de déficits, les exonérations de certaines distributions internes, ou les optimisations fiscales sur la base du résultat consolidé. Or, en Algérie, tous ces leviers sont encore inaccessibles.

La Direction Générale des Impôts (DGI) reconnaît dans ses bulletins que le cadre fiscal actuel reste partiel. Par exemple, le bulletin n°39 de mars 2009 indique que la consolidation est réservée aux groupes bien définis et que cela ne remplace pas un régime complet d'intégration fiscale. Il y est écrit que « l'intégration fiscale dans sa forme actuelle est un outil limité aux grands groupes éligibles » ([Impôts, Ministère des Finances – Direction Générale des, 2009](#))

Enfin, l'absence de ce régime en Algérie peut être expliquée par le manque de définition juridique complète du groupe de sociétés, ce qui freine son application fiscale. Comme la note, ([Hu, 2014](#)), dans sa thèse sur le groupe de sociétés en droit français et chinois, l'intégration fiscale repose toujours sur une reconnaissance formelle du groupe comme entité juridique ou fiscale, ce qui est encore absent du droit algérien.

L'Algérie ne dispose pas d'un régime général d'intégration fiscale. Les dispositions actuelles sont limitées à une consolidation fiscale partielle, applicable uniquement sous certaines conditions. L'absence d'une définition juridique complète du groupe, l'absence d'un dispositif fiscal global, et le non reconnaissance de la personnalité fiscale du groupe expliquent ce vide. Une réforme est donc nécessaire pour permettre aux entreprises algériennes d'évoluer vers une gestion fiscale plus performante, équivalente à ce qui se fait dans d'autres systèmes comme en France ou en Allemagne.

3.2. Spécificités fiscales des groupes en Algérie

Les groupes de sociétés en Algérie sont soumis à des règles fiscales particulières, qui exigent un encadrement rigoureux. Cela implique notamment un suivi fiscal permanent et le respect strict des obligations déclaratives imposées par l'administration.

3.2.1. Suivi fiscal et obligations déclaratives

Lorsque plusieurs sociétés appartiennent à un même groupe, elles entretiennent souvent des relations économiques internes : ventes de biens, prestations de services, avances de trésorerie, frais de siège, etc.

En fiscalité, ces opérations doivent être encadrées de manière rigoureuse pour éviter les abus, comme les transferts de bénéfices entre sociétés afin de réduire artificiellement l'impôt global du groupe. Selon GASTINEAU P., ces opérations internes représentent un risque de déperdition fiscale si elles ne sont pas contrôlées par l'administration. (Gastineau, 2003)

En Algérie, comme dans d'autres systèmes fiscaux, les transactions entre sociétés d'un même groupe doivent respecter le principe de pleine concurrence : elles doivent être effectuées aux mêmes conditions que si elles avaient eu lieu entre sociétés indépendantes. Ce principe est mis en avant dans la circulaire n°06/MF/DGI/DLRF/LF08 sur l'imposition des bénéfices indirectement transférés entre entreprises dépendantes. (Ministère des Finances -Direction Générale des Impôts (DGI), 2008)

Cette exigence s'inspire des règles internationales de l'OCDE, notamment le rapport sur les prix de transfert de 1979 (Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), comité des affaires fiscales, 1979)

3.2.2. Le traitement fiscal des opérations intra groupe

Les frais de siège ou les prestations de services intragroupes doivent être justifiés par des documents comptables et fiscaux précis. La note n°1127/MF/DGI/SDOF/B2 de la DGI impose des règles pour la déduction des frais de siège facturés par la société mère à ses filiales. (Ministère des finances -Direction Générale des impôts)

Le montant facturé doit correspondre à une réalité économique, être proportionné aux services rendus et ne pas servir à diminuer artificiellement les résultats des filiales. Selon

(Oudenot, 2011) ce type de facturation peut facilement être utilisé comme un levier d'optimisation fiscale, mais doit être strictement encadré pour éviter les redressements.

Pour les groupes qui bénéficient du régime de consolidation fiscale prévu par le décret exécutif n°08-01, certaines opérations entre sociétés membres du groupe peuvent être neutralisées. Par exemple, les dividendes distribués entre filiales et société mère peuvent ne pas être imposés une deuxième fois, évitant ainsi la double imposition. (République algérienne démocratique et populaire, 2008)

Cependant, cette neutralisation est conditionnée et non automatique, comme l'explique MORGENSTERN P. dans son guide sur l'intégration fiscale. Elle nécessite une gestion rigoureuse, appuyée sur des conventions internes et une comptabilité bien tenue. (Morgenstern, 2007)

3.2.3. Risque de fraude et contrôle : prix de transfert et optimisation fiscale

Au-delà des enjeux liés aux prix de transfert, les groupes de sociétés sont également exposés à diverses autres formes de fraude fiscale. Il est donc important d'identifier et d'analyser ces risques afin de mieux comprendre les défis auxquels ils font face en matière de conformité fiscale.

➤ **Les risques de fraude fiscale**

Lorsque les opérations entre sociétés d'un même groupe ne respectent pas les règles de transparence ou sont jugées anormales, l'administration fiscale peut les requalifier en acte anormal de gestion ou en abus de droit. Dans un arrêt célèbre, le Conseil d'État français a rappelé que même au sein d'un groupe, chaque société doit agir dans son propre intérêt, sous peine de redressement (Taieb & Hugo Larpin, 2019) Ces principes sont transposés dans les pratiques de la DGI en Algérie.

➤ **Le contrôle des prix de transfert et la documentation obligatoire**

La fiscalité algérienne impose aux sociétés d'un groupe de justifier leurs prix de transfert lors d'un contrôle fiscal. Cette obligation est précisée dans la circulaire n°01/MF/DGI/DLRF/LF2013, qui impose la présentation d'une documentation démontrant que les prix pratiqués entre sociétés liées sont conformes au marché. (République algérienne démocratique et populaire, ministère des finances, direction générale des impôts, 2013)

En cas de non-respect, l'administration peut redresser les résultats et imposer une majoration d'impôt, comme le souligne (Gharbi, 2005) dans son ouvrage sur le contrôle fiscal des prix de transfert, ces obligations visent à prévenir la fraude et garantir une répartition équitable des bénéfices entre filiales et société mère.

➤ **Optimisation fiscale**

Selon (BENKENDIL, 2020), l'optimisation fiscale regroupe l'ensemble des pratiques juridiques permettant à une entreprise de réduire, dans le respect des lois en vigueur, le montant de ses impôts. Ces démarches peuvent consister, entre autres, à choisir une structure juridique fiscalement avantageuse, à exploiter des régimes dérogatoires, ou à localiser certaines activités dans des zones bénéficiant d'une fiscalité réduite.

L'optimisation repose ainsi sur une lecture stratégique du droit fiscal. Bien qu'elle reste légale, elle est parfois critiquée sur le plan éthique, notamment lorsqu'elle est utilisée pour transférer artificiellement les profits vers des pays à faible imposition, comme l'ont également souligné les travaux de (Organisation de coopération et de développement économiques, 2021) dans le cadre du plan BEPS.

3.2.4. Proposition d'amélioration de la fiscalité des groupes

L'amélioration de la fiscalité des groupes passe avant tout par une remise en question du système existant cela met en évidence la nécessité de réformes structurelles pour le rendre plus adapté aux réalités économiques actuelles.

➤ **La nécessité de réformes pour moderniser le régime fiscal actuel**

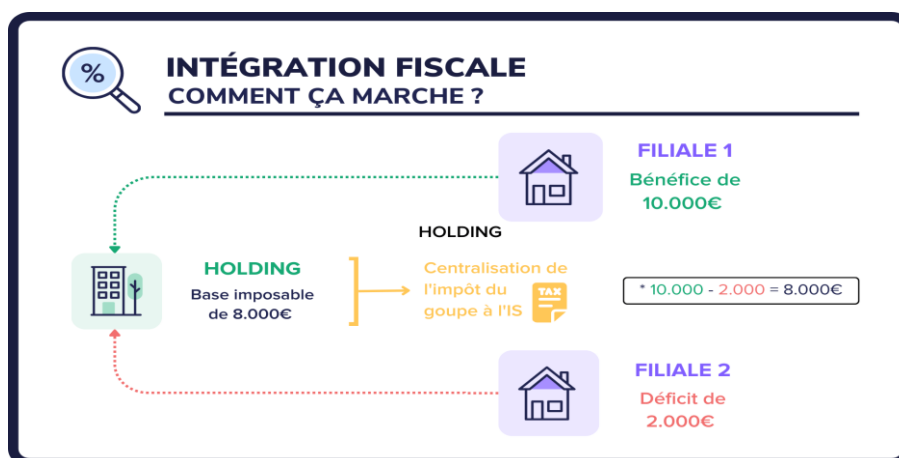
Le régime fiscal des groupes de sociétés en Algérie, bien qu'ayant connu certains aménagements depuis la loi de finances pour 2008, reste encore incomplet, limité, et peu adapté aux dynamiques des groupes modernes. Selon GASTINEAU P., l'efficacité d'un régime fiscal des groupes repose sur une vision consolidée du groupe en tant qu'unité économique et fiscale, ce qui n'est pas encore acquis dans le système algérien. (Gastineau, 2003)

➤ **Une reconnaissance juridique encore insuffisante du groupe**

Pour permettre une réforme en profondeur, il est indispensable d’avoir une reconnaissance juridique formelle du groupe de sociétés dans le droit algérien. Comme le souligne HU XINYU, dans sa thèse comparant les régimes français et chinois, l’évolution vers un régime fiscal cohérent passe d’abord par la définition claire du groupe dans la législation nationale, afin de le traiter comme une unité économique cohérente. (Hu, 2014)

En Algérie, le Code de commerce ne contient actuellement aucune disposition spécifique relative au groupe de sociétés. Les groupes sont seulement reconnus à travers certains arrêtés ministériels, comme celui du 9 octobre 1999, qui adapte le plan comptable aux holdings, et par la loi n°07-11 relative au Système Comptable Financier (SCF), qui prévoit la consolidation comptable mais pas une reconnaissance juridique complète. (République algérienne démocratique et populaire, 2007)

Figure 3 : Fonctionnement de l’intégration fiscale.



Source : (Legalstart, 2023).

Ce schéma explique comment fonctionne l’intégration fiscale, c’est-à-dire le processus par lequel une holding centralise la gestion des résultats fiscaux de ses filiales pour optimiser la fiscalité du groupe

En Algérie, une telle réforme pourrait être intégrée au Code des impôts directs en instaurant un chapitre spécifique sur les groupes, encadrant :

- La constitution du groupe fiscal,
- Les conditions d'éligibilité (seuils de participation, régime d'IBS),
- Les règles de calcul du résultat d'ensemble,
- Et les modalités de contrôle.

➤ **Améliorer la transparence et la gouvernance fiscale**

Une autre piste d'évolution réside dans le renforcement des obligations en matière de transparence intra-groupe. Cela passe par la généralisation de la documentation des prix de transfert, comme le prévoit déjà la circulaire n°01/MF/DGI/DLRF/LF2013, mais aussi par la mise en place de conventions fiscales internes obligatoires entre sociétés du groupe. (République algérienne démocratique et populaire, ministère des finances, direction générale des impôts, 2013)

Selon (Gharbi, 2005), ces mécanismes permettent de lutter contre les abus fiscaux, notamment les transferts indirects de bénéfices ou les frais de siège excessifs

De plus, une gouvernance fiscale structurée permettrait à la Direction Générale des Grandes Entreprises (DGE) de mieux contrôler les flux intra-groupes, en instaurant des audits périodiques et une centralisation des informations. (République algérienne démocratique et populaire, direction générale des impôts, 2009)

➤ **Réduire les obstacles administratifs à l'adhésion au régime de groupe**

Actuellement, l'accès au régime de consolidation fiscale algérien est limité par des conditions d'éligibilité rigides, notamment la détention d'au moins 90 % du capital. Pour favoriser l'adhésion de plus d'entreprises, il est recommandé par plusieurs experts, dont (Oudenot, 2011), d'assouplir ces conditions, et d'élargir le périmètre aux groupes économiques réels même en cas de structure capitalistique fragmentée.

En outre, la suppression des conditions de rentabilité antérieures a déjà constitué une première avancée (République Algérie démocratique et populaire, Ministère des Finances, Direction Générale des impôts, 27/07/2008) mais une réduction des formalités administratives reste nécessaire pour encourager les groupes à déclarer leurs résultats consolidés de façon spontanée.

CHAPITRE 02

CADRE METHODOLOGIQUE ET

ORGANISATIONNEL

Section 02 : Choix méthodologique de la recherche

La méthodologie adoptée dans ce mémoire repose sur une approche qualitative, en cohérence avec la nature du phénomène étudié : la gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie, un sujet à la fois complexe, multidimensionnel, et encore peu documenté.

Comme l'expliquent (Hamida Adja, 2021) et (Tarik, CHITTI Mohand , & DRIS, 2023) les thématiques liées à la gouvernance fiscale, à la conformité et à l'audit exigent une approche interprétative, centrée sur la compréhension des représentations et des pratiques des acteurs concernés.

Il s'agit donc de comprendre comment les groupes d'entreprises organisent, structurent et Optimisent leur politique fiscale dans le cadre juridique et fiscal algérien, notamment à travers les dispositifs mis en place par la Direction des Grandes Entreprises (DGE). L'approche qualitative permet d'accéder à des données fiables, contextualisées et ancrées dans l'expérience, issues directement des perceptions des cadres fiscaux, experts comptables et agents de l'administration (BELBACHIR, 2018).

1. Le processus de recherche

La recherche suit un processus structuré inspiré du modèle de l'oignon de la recherche Proposé par (Saunders,M.,Lewis,P.,et Thornhill,A., 2007) , Ce modèle est particulièrement adapté aux études qualitatives exploratoires, notamment lorsqu'il s'agit de phénomènes organisationnels sensibles et en mutation constante, comme le montre l'étude comparative de (Menchoui, Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés : une étude menée dans le contexte tunisien, 2015.) sur la gouvernance fiscale des groupes.

Par ailleurs, convient-il d'ajouter que ce modèle, qui se résume ci-dessous, permet de visualiser et de comprendre les étapes successives nécessaires pour élaborer une recherche rigoureuse

Tableau 3 : Modèle de l'oignon de la recherche appliqué à notre étude.

Couches méthodologiques	Choix pour cette recherche
Épistémologie	Interprétativisme
Approche de recherche	Inductive
Stratégie de recherche	Etude de cas qualitative
Méthode de collecte	Entretiens semi-directifs avec des cadres de l'administration fiscale, d'experts et de certaines parties concernées notamment les cadres fiscaux au niveau des groupes de sociétés

Source : Inspiré du modèle de (Saunders,M.,Lewis,P.,et Thornhill,A., 2007).

Ce tableau présente le modèle de l'oignon appliqué à votre étude, en détaillant chaque couche méthodologique : une épistémologie interprétativiste, une approche inductive, une stratégie d'étude de cas qualitative, un horizon transversal, et une méthode de collecte par entretiens semi-directifs avec des cadres et experts fiscaux. Cela guide la compréhension de votre démarche de recherche.

1.1. Épistémologie :

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, qui considère que la réalité sociale est construite par les acteurs et que l'analyse doit s'appuyer sur la compréhension du sens qu'ils donnent à leurs pratiques. Selon (BOUTALEB, 2008) , les insuffisances du cadre juridique algérien nécessitent une compréhension contextualisée des pratiques fiscales au sein des groupes. Et cette posture est particulièrement pertinente dans le domaine de la gouvernance fiscale, où les décisions sont souvent influencées par des logiques internes, des contraintes réglementaires et des stratégies informelles.

1.2. Approche inductive

L'approche adoptée dans le cadre de cette recherche, est une approche inductive, qui ne cherche pas, ainsi, à tester des hypothèses préconçues, mais à faire émerger des régularités ou des typologies à partir de l'observation du terrain. Ce choix est motivé, principalement, par la rareté des travaux empiriques en Algérie sur la gouvernance fiscale des groupes de sociétés (Boumeddane, 2017) .

Comme l'explique (Fatima Zahra LAIB, Nacer CHARFI, 2018) , l'approche inductive permet d'explorer des pratiques fiscales encore peu normées ou insuffisamment encadrées juridiquement, notamment en matière de consolidation fiscale.

1.3. La démarche de recherche

La démarche méthodologique repose sur une étude de cas, à savoir l'analyse du fonctionnement fiscal des groupes de sociétés suivis par la DGE. Cette méthode permet d'observer les pratiques fiscales dans leur contexte réel, comme cela a été fait par (MRABET, 2019) dans l'analyse du groupe Lafarge-Holcim. L'étude de cas est pertinente pour identifier les logiques d'acteurs, les contraintes rencontrées et les stratégies développées face aux limites du système fiscal national.

2. Méthode de collecte des données

Parmi les différentes méthodes utilisées pour recueillir les données, l'entretien semi-directif a été retenu comme outil principale. ce choix s'explique par sa capacité à explorer en profondeur les perceptions des répondants.

2.1. Outil de collecte

La collecte de donnée se fera par le biais d'entretiens semi-directifs, permettant de recueillir des données fiables consolidées par l'échange et le complément fréquent d'informations.

Ce choix est soutenu par plusieurs études, notamment (Hamida Adja, 2021) qui souligne l'importance des mêmes entretiens pour comprendre le rôle de l'audit interne comme levier de gouvernance fiscale, ou encore (BELBACHIR, 2018), qui montre, en utilisant le même outil, que l'audit fiscal reste sous-utilisé malgré son potentiel.

Les entretiens seront menés avec :

- Des cadres de la DGE,
- Des cadres fiscaux dans des groupes de sociétés,
- Et des experts ou consultants en fiscalité.

Une grille d'entretien est construite principalement sur la base de la revue de littérature (BENKENDIL, 2020) Et des objectifs de la recherche, tout en gardant une certaine flexibilité quant à la manière de s'exprimer librement restant suffisamment souple pour l'interlocuteur.

2.2. Taille et méthode de l'échantillonnage

En cohérence avec la méthode qualitative, la taille de l'échantillon ne repose pas sur des critères statistiques, mais sur le principe de saturation ou d'épuisement.

En général, ce point est atteint lorsque les entretiens n'apportent plus de nouvelles informations. Il est prévu de réaliser entre 6 et 10 entretiens, comme le recommandent (Fatima Zahra LAIB, Nacer CHARFI, 2018) Dans leurs travaux sur le contrôle fiscal en Algérie.

En ce qui concerne le mode d'échantillonnage est raisonné, ou encore appelé intentionnel, ce qui signifie que les personnes interrogées seront choisies pour leur expertise directe dans le champ de la gouvernance fiscale. Ce type de sélection est recommandé dans les recherches qualitatives, notamment lorsque l'objet d'étude est spécialisé et technique (BENKENDIL, 2020) (MRABET, 2019)

2.3. Traitement et analyse des données

L'analyse des données collectées se fera selon une approche thématique, consistant à identifier, regrouper et interpréter les propos des participants autour de thèmes récurrents.

Cette méthode est couramment utilisée dans les recherches qualitatives, notamment celles centrées sur la gouvernance ou la conformité fiscale. (Tarik, CHITTI Mohand , & DRIS, 2023)

2.4. Outils d'analyse

L'outil d'analyse principal sera le logiciel NVIVO, connu pour sa capacité à organiser des données textuelles de manière rigoureuse. Une codification manuelle sera ainsi utilisée en

complément, notamment pour valider les premières thématiques émergentes. Comme le montrent les études de ([Gharbi, 2005](#)).

Section 02 : présentation de la direction générale des entreprises (DGE)

Dans le cadre de cette étude, il est important de s'intéresser plus particulièrement aux grandes entreprises suivies par la DGE en raison de leur poids économique et de leur organisation spécifique

1. Présentation de la Direction des Grandes Entreprises (DGE)

Pour mieux comprendre le rôle de la DGE, il convient tout d'abord de revenir sur son historique et les circonstances de sa création.

1.1. Historique et contexte de création

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) a été instituée officiellement en 2002, dans le cadre de la réforme du système fiscal algérien visant à moderniser l'administration et à améliorer la gestion des contribuables de grande taille. Sa création a été prévue par l'article 32 de la loi de finances pour 2002 publiée au Journal Officiel de la République Algérienne en 2001, avec pour objectif principal d'assurer un meilleur suivi fiscal des sociétés disposant d'une forte capacité économique ou présentant une complexité particulière en termes de gestion fiscale. ([Ministère des Finances, 2001](#))

Cette réforme s'inscrit dans une logique d'efficacité administrative, en centralisant les compétences fiscales au profit d'une entité spécialisée, capable de suivre de manière rigoureuse les grands groupes, les sociétés pétrolières et parapétrolières, ainsi que les entités liées à des groupes internationaux, ce qui renforce et consolide les efforts alloués dans le cadre de la bonne gouvernance de l'administration

1.2 Mission et rôle de la DGE

La DGE est une direction opérationnelle placée sous la tutelle de la Direction Générale des Impôts (DGI). Sa mission principale consiste à gérer le portefeuille fiscal des grandes entreprises. Elle remplit notamment les fonctions suivantes, et ce conformément à ladite réglementation en vigueur :

- Suivi et gestion des obligations fiscales des sociétés relevant de sa compétence ;
- Traitement des déclarations fiscales et émission des titres de perception (rôles, états de produits, etc.) ;
- Contrôle fiscal (sur pièces et sur place) ;
- Gestion des remboursements de crédits de taxes (TVA notamment) ;
- Exécution du recouvrement des recettes fiscales ;
- Suivi du contentieux fiscal, qu'il soit administratif ou judiciaire ;
- Accueil, information et accompagnement des contribuables dans le respect de leurs droits et devoirs fiscaux ;
- Coordination avec d'autres administrations, notamment dans le secteur des hydrocarbures.

En ce qui concerne sa compétence territoriale et matérielle, la DGE s'occupe exclusivement des contribuables remplissant certaines conditions de taille, de nature juridique ou de secteur d'activité. Entrent dans son champ de compétence, il s'agit globalement de :

- Les sociétés exerçant dans le secteur des hydrocarbures, y compris les sociétés étrangères non résidentes ;
- Les sociétés de capitaux ou sociétés de personnes ayant opté pour le régime des sociétés de capitaux, dont le chiffre d'affaires annuel est égal ou supérieur à 100 millions de dinars ;
- Les entités appartenant à des groupes internationaux opérant en Algérie, y compris celles qui n'y possèdent pas d'installation professionnelle ;
- Les groupements d'entreprises lorsque l'une des entités membres atteint ou dépasse ce seuil de chiffre d'affaires.

Quant à l'organisation interne, et pour mener à bien ses missions, la DGE est structurée en plusieurs sous-directions et services spécialisés, conformément aux textes qui l'a régissent. Elle comprend notamment :

- **Sous-direction de la fiscalité des hydrocarbures** : chargée des entreprises pétrolières, parapétrolières et sociétés non résidentes ;
- Sous-direction de gestion : s'occupe des entreprises relevant du droit commun et des régimes particuliers (ex. : avantages fiscaux, remboursements de TVA) ;
- **Sous-direction du contrôle et des fichiers** : assure les vérifications fiscales et la collecte d'informations ;

- **Sous-direction du contentieux** : prend en charge les réclamations et les recours des contribuables, y compris le suivi judiciaire ;
- **Sous-direction des moyens** : assure la gestion des ressources humaines, des moyens matériels et du budget ;
- **Recette des impôts intégrée** : en charge de la comptabilité fiscale, des recouvrements, et des poursuites ;
- **Services d'accueil, d'information et d'appui informatique** : garantissent l'accompagnement des entreprises et la bonne gestion des systèmes d'information.

1.3. L'organisation et le fonctionnement de la Direction des Grandes Entreprises

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) est organisée pour répondre efficacement aux besoins spécifiques des grandes structures économiques. Sa structuration repose sur une compétence nationale qui lui permet d'assurer un pilotage cohérent et centralisé des dossiers fiscaux des grandes entreprises.

1.3.1. Une direction à compétence nationale

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) est un service relevant de la Direction Générale des Impôts (DGI). Elle a été créée pour assurer une gestion fiscale spécifique aux grandes entreprises, en raison de leur poids économique et de la complexité de leurs activités. Contrairement aux directions fiscales locales, la DGE a une compétence nationale, ce qui signifie qu'elle suit les entreprises concernées quel que soit leur lieu d'implantation.

1.3.2. Une organisation interne spécialisée

La DGE est structurée en plusieurs divisions qui assurent chacune une mission précise. Parmi elles, on trouve :

- une division chargée de la gestion et du suivi des déclarations fiscales,
- une division du contrôle fiscal qui mène les vérifications,
- une division du recouvrement des impôts dus,
- et une division du contentieux, pour le traitement des litiges fiscaux.

Chaque service travaille en coordination afin de suivre les entreprises de manière efficace.

1.3.3. Une administration modernisée

La DGE mise sur la modernisation de ses services. Grâce à la plateforme Jibayatic, les entreprises peuvent télédéclarer et télépayer leurs impôts, ce qui facilite les démarches et réduit les délais de traitement.

1.3.4. Une relation de proximité avec les grandes entreprises

En plus de ses missions classiques, la DGE adopte une approche basée sur le dialogue et l'accompagnement. Elle organise des rencontres avec les entreprises pour répondre à leurs préoccupations et favoriser le respect volontaire des obligations fiscales.

1.4. Le positionnement stratégique de la DGE dans la gouvernance fiscale nationale

La DGE occupe une place stratégique dans le système fiscal algérien. En tant que structure dédiée aux plus grandes entreprises du pays, elle gère une part très significative des recettes fiscales nationales. Cela lui confère un rôle central dans la mise en œuvre de la politique fiscale de l'État et dans la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

Elle participe également à la formulation des réformes fiscales, notamment en matière de fiscalité des entreprises complexes et transnationales.

Grâce à ses capacités techniques et à sa base de données spécialisée, la DGE agit comme un outil d'aide à la décision pour le Ministère des Finances, en fournissant des analyses et des retours d'expérience.

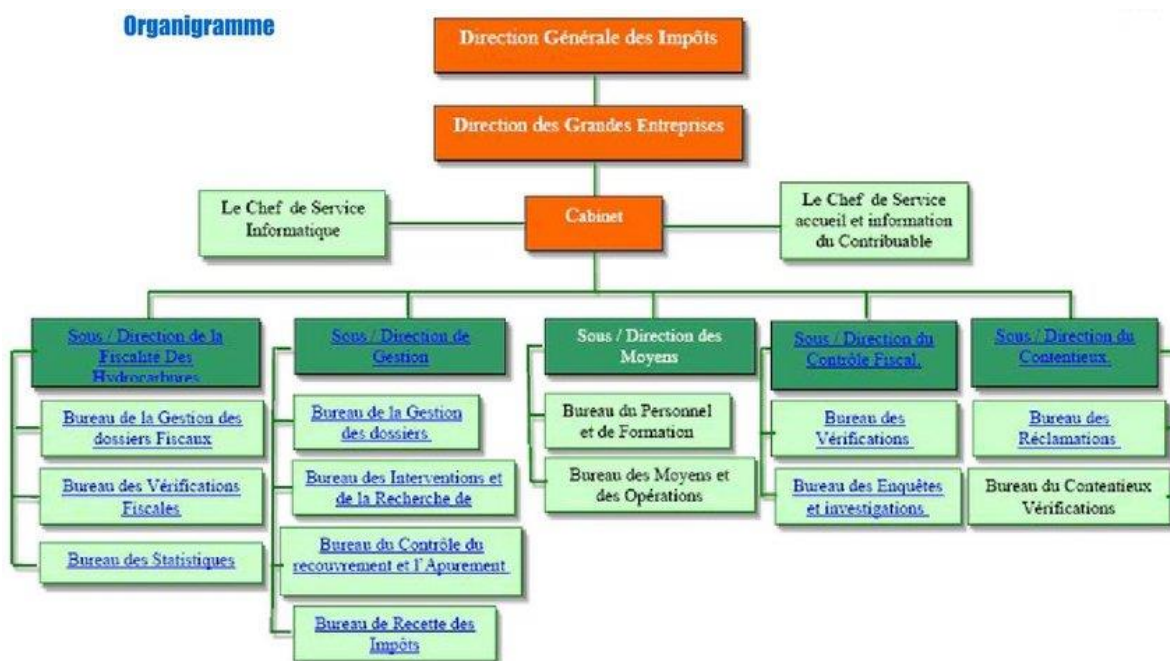
Ce positionnement stratégique est renforcé par l'utilisation d'outils numériques comme Jibayatic et la gestion centralisée de l'information fiscale, qui permettent un pilotage plus efficace des grandes masses fiscales.

1.4.1. Le rôle de la DGE dans la fiscalité des grandes entreprises et celle des groupes :

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) joue un rôle central dans la gestion fiscale des grandes entreprises et groupes, assurant un suivi centralisé pour garantir cohérence et efficacité, notamment sur les prix de transfert et la consolidation fiscale. Elle adapte le traitement fiscal aux structures complexes des groupes, en tenant compte des filiales, succursales et transactions intra-groupes. La DGE apporte aussi son expertise face aux enjeux nationaux et internationaux, notamment en appliquant les recommandations de l'OCDE et en luttant contre l'évasion fiscale via l'initiative BEPS.

1.4.2. Organigramme de la Direction Des Grandes Entreprises

Figure 4 : L'organigramme de la DGE.



Source : www.dge.gov.dz.

SECTION 3 : Présentation du Groupe de sociétés GICA

Pour mieux appréhender la structure et les activités du groupe de société GICA, il est essentiel de commencer par retracer son origine et les principales étapes de sa création.

1. Historique et contexte de création du Groupe GICA

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie, connu sous l'acronyme GICA, a vu le jour à la suite d'une restructuration juridique de l'ancienne Société de Gestion des Participations Industrie des Ciments. Cette transformation a été entérinée par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 26 novembre 2009.

Depuis cette date, GICA est constitué sous forme de société par actions (SPA), avec un capital social de 25,358 milliards de dinars algériens. Cette nouvelle organisation marque une volonté de modernisation de la gouvernance industrielle et de consolidation du secteur cimentier national.

Le groupe regroupe aujourd'hui 23 filiales spécialisées, réparties comme suit :

- 14 cimenteries, représentant le cœur de l'activité du groupe ;
- 3 sociétés opérant dans la production de granulats et de béton prêt à l'emploi (BPE) ;
- 1 société de distribution chargée de la commercialisation ;
- 2 sociétés de maintenance industrielle, assurant l'entretien et le bon fonctionnement des équipements techniques ;
- 1 centre d'assistance technique ;
- 1 centre de formation et de perfectionnement des ressources humaines ;
- 1 société de gardiennage.

Cette structure diversifiée témoigne de l'intégration verticale du groupe et de son rôle stratégique dans l'économie nationale.

1.1. Les activités principales du Groupe GICA

Le Groupe GICA est un acteur central de l'industrie des matériaux de construction en Algérie. Son activité principale est la production et la commercialisation du ciment, un produit stratégique pour le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP).

Grâce à ses 14 cimenteries réparties sur le territoire national, le groupe couvre une large gamme de produits, dont :

- Le ciment Portland (le plus utilisé dans la construction),
- Le ciment artificiel à haute résistance,
- Et d'autres types de ciments adaptés aux différents besoins du marché.

En plus du ciment, GICA est actif dans deux autres domaines essentiels :

- La production de granulats (graviers, sable concassé, etc.), indispensables à la fabrication du béton et des infrastructures ;
- Le béton prêt à l'emploi (BPE), proposé par ses filiales spécialisées, pour répondre à la demande croissante des projets de construction modernes.

Le groupe dispose également d'une société de distribution, ce qui lui permet de maîtriser sa chaîne logistique, et de sociétés de maintenance industrielle, qui garantissent la performance continue des installations techniques.

Enfin, GICA accorde une grande importance à la formation de son personnel et au renforcement des compétences techniques à travers un centre dédié à la formation et un centre d'assistance technique. Ces structures assurent une veille technologique et un accompagnement opérationnel des filiales.

Ainsi, le Groupe GICA ne se limite pas à la simple production, mais s'inscrit dans une logique de développement intégré, avec un savoir-faire maîtrisé sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie cimentière.

1.2 L'organisation juridique et la structure des filiales du Groupe GICA

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) est une société par actions (SPA) de droit algérien, dotée d'un capital social de 25,358 milliards de dinars algériens. Il a été créé suite à la transformation juridique de l'ancienne Société de Gestion des Participations Industrie des Ciments (SGP-CIM) lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 novembre 2009 (Ministère de l'Industrie, 2024).

Sur le plan juridique, GICA fonctionne comme une holding publique, c'est-à-dire une société mère qui détient directement ou indirectement la majorité du capital de plusieurs filiales. Ce modèle permet une centralisation des orientations stratégiques tout en laissant aux filiales une autonomie de gestion opérationnelle.

Le groupe se compose actuellement de 23 filiales spécialisées, structurées autour de plusieurs pôles d'activités :

- 14 cimenteries, qui constituent le cœur de métier du groupe ;
- 3 sociétés de production de granulats et béton prêt à l'emploi (BPE) ;
- 2 sociétés de maintenance industrielle, chargées de l'entretien et de l'optimisation des équipements de production ;
- 1 société de distribution, chargée de la logistique et de la commercialisation des produits finis ;
- 1 centre d'assistance technique, qui assure un appui aux filiales en matière d'ingénierie, de développement technique et de normalisation ;
- 1 centre de formation et de perfectionnement, dédié au développement des compétences et à la gestion des ressources humaines ;
- 1 société de gardiennage, qui veille à la sécurité des installations industrielles.

Cette structuration permet au Groupe GICA de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur dans le secteur des matériaux de construction, de l'extraction des matières premières à la distribution du produit fini. Elle reflète également une volonté de diversification fonctionnelle et de professionnalisation dans chaque segment d'activité.

Ce modèle de gouvernance s'inscrit dans une logique de performance, d'efficacité et de durabilité, en cohérence avec les réformes économiques visant à moderniser le secteur public industriel en Algérie.

1.4. Gouvernance financière et fiscale du Groupe de société GICA

Pour comprendre le fonctionnement global de la gouvernance au sein de groupe GICA, il convient d'abord d'examiner ses mécanismes financiers avant d'aborder l'aspect fiscal.

- **Gouvernance financière**

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), en tant que holding publique, a mis en place une gouvernance financière centralisée visant à assurer la performance économique et la transparence. Cette gouvernance repose sur plusieurs piliers :

- **Planification stratégique** : GICA élabore des plans pluriannuels alignés sur les objectifs nationaux, notamment l'augmentation de la capacité de production et l'exportation de ciment. Par exemple, le groupe a investi 154 milliards de dinars pour porter sa capacité de production annuelle à 18,5 millions de tonnes à l'horizon 2017.
- **Gestion budgétaire et contrôle interne** : Le groupe utilise des outils de suivi budgétaire et de contrôle interne pour optimiser les coûts et garantir la rentabilité des investissements.
- **Consolidation financière** : Les états financiers des filiales sont consolidés selon les normes comptables nationales, permettant une vision globale de la santé financière du groupe.
- **Veille stratégique** : GICA a formé 25 cadres spécialisés en veille stratégique pour anticiper les évolutions du marché et adapter sa stratégie en conséquence.

- **Gouvernance fiscale**

Sur le plan fiscal, GICA adopte une approche proactive pour assurer la conformité et optimiser sa charge fiscale :

- **Conformité réglementaire** : Le groupe veille à respecter les obligations fiscales, notamment en matière d'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de taxes locales.

- Gestion des risques fiscaux : GICA met en place des procédures internes pour identifier et gérer les risques fiscaux, réduisant ainsi les litiges potentiels avec l'administration fiscale.
- Coordination avec l'administration fiscale : En tant que grande entreprise, GICA entretient une relation étroite avec la Direction des Grandes Entreprises (DGE) pour assurer la transparence et la conformité de ses déclarations fiscales.
- Formation et sensibilisation : Le groupe organise des sessions de formation pour ses cadres afin de les sensibiliser aux évolutions législatives et réglementaires en matière fiscale.

Défis et perspectives

Malgré les efforts déployés, GICA a été confronté à certaines critiques concernant la maîtrise de ses projets et la gestion de ses programmes d'équipement publics, entraînant des dépassements de coûts et de délais. Pour y remédier, le groupe renforce la coordination entre ses filiales et améliore ses processus de gouvernance.

2. Stratégie de croissance et perspectives du Groupe GICA

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) a mis en place une stratégie de croissance ambitieuse, s'inscrivant dans les objectifs de souveraineté industrielle nationale. Cette stratégie repose sur l'augmentation des capacités de production, la réduction des importations et la couverture des besoins du marché national.

Ainsi, le groupe a investi dans l'extension et la modernisation de ses unités de production, atteignant une capacité annuelle dépassant les 20 millions de tonnes de ciment. Ces investissements ont permis à l'Algérie de devenir excédentaire en production, avec des volumes qui dépassent la demande intérieure, ouvrant ainsi la voie à l'exportation (Ministère de l'Industrie, 2023).

2.1. L'ouverture vers les marchés internationaux

Dans une logique de diversification des débouchés, GICA a développé une stratégie d'exportation ciblée. Le groupe vise les marchés africains (Sénégal, Côte d'Ivoire, Gambie, etc.), méditerranéens (France, Espagne) et sud-américains. En 2022, le groupe a exporté plus de 2 millions de tonnes de clinker et de ciment, générant des recettes en devises importantes pour l'économie algérienne (industrie.gov.dz, 2023).

Pour accompagner cette dynamique, GICA a renforcé ses capacités logistiques, notamment à travers le développement de plateformes portuaires (comme au port de Djendjen) et la mise en place d'unités de conditionnement aux normes internationales.

2.2. L'innovation technologique et la transition énergétique :

Conscient des défis liés à la durabilité, le groupe GICA intègre l'innovation et la transition énergétique dans sa stratégie. Plusieurs actions sont menées :

- Optimisation énergétique dans les cimenteries via l'utilisation de technologies de cogénération et d'économie d'énergie.
- Valorisation des déchets industriels comme alternative aux combustibles classiques.
- Développement de liants alternatifs pour réduire l'empreinte carbone des produits.

Cette orientation est en cohérence avec les engagements internationaux de l'Algérie en matière de développement durable et de lutte contre le changement climatique (Colloque GICA sur l'intelligence économique, 2023).

- Renforcement de la gouvernance et modernisation de la gestion

En parallèle, GICA œuvre à la modernisation de son mode de gouvernance, en mettant l'accent sur la digitalisation des processus de gestion, la formation des cadres en intelligence économique et l'alignement sur les standards internationaux en matière de performance, d'éthique et de transparence (Panel GICA, 2023).

Le groupe ambitionne également d'élargir ses activités à d'autres domaines de la construction, en développant notamment des filiales spécialisées dans les granulats, le béton prêt à l'emploi et les matériaux de construction innovants.

2.3 Perspectives futures

L'entreprise vise à consolider sa position de leader régional dans l'industrie cimentière tout en renforçant sa présence à l'international. Elle ambitionne de tripler ses volumes d'exportation à l'horizon 2030. Par ailleurs, elle cherche à s'imposer comme un acteur durable, performant et compétitif, en cohérence avec les objectifs de la politique industrielle nationale.

CHAPITRE 03
RESULTAT ET DISSCUSION

Section 01 : Les résultats obtenus

Cette partie montre le côté pratique de notre travail. Elle commence par présenter les résultats qu'on a obtenus avec la méthode qualitative, puis on les analyse pour mieux les comprendre et enfin on propose quelques idées et solutions.

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés auprès de plusieurs professionnels concernés par la gouvernance fiscale des groupes de sociétés (administration fiscale, contribuables, experts professionnels).

Avant de débiter chaque entretien, nous avons pris le soin de nous présenter et d'expliquer clairement les objectifs de notre démarche. Il a également été précisé que l'ensemble des réponses serait traité de manière anonyme et confidentielle. Enfin, nous avons exprimé notre reconnaissance aux participants pour leur disponibilité et leur collaboration précieuse.

1. Analyse et traitement des données

Dans le cadre de cette étude portant sur la gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie, les données issues des entretiens ont été traitées selon une approche qualitative, fondée sur l'analyse thématique. Cette méthode vise à dégager les idées récurrentes exprimées par les participants, en mettant en évidence les grands axes structurants de leur discours.

Comme le souligne (Mucchielli, 1994) l'analyse thématique consiste à repérer, dans les productions verbales, des thèmes généraux qui apparaissent à travers différentes formulations. Elle permet ainsi d'organiser les données autour de concepts clés liés à la problématique de recherche.

Afin de faciliter ce travail d'analyse, le logiciel NVIVO a été sollicité. Cet outil offre plusieurs fonctionnalités utiles pour organiser les données textuelles, réaliser le codage des informations, repérer les fréquences d'apparition de certains termes, et représenter visuellement les résultats sous forme de nuages de mots. Son utilisation a permis une structuration plus rigoureuse des entretiens et une interprétation approfondie des résultats.

En ce qui a trait aux remarques et déductions initiales, prenant en considération l'idée de départ ainsi que la problématique posée, qui est principalement la corrélation entre la

gouvernance fiscale, les avantages et incitations accordés à l'organisation, en pôle ou en groupes ainsi que les facilitations dédiées à toutes les parties, nous avons enregistré, à travers de ce que nous avons constaté sur le terrain, notamment via l'entretien ci-dessous, une confirmation claire.

Cette confirmation, que la forme de groupe de société renforce la gouvernance fiscale, s'inscrit dans le cadre du processus de réformes fiscales enchainées, principalement depuis début des années 90. Le passage d'un système fiscal cédulaire, éparpillé, complexe, non rentable et injuste, vers un système unitaire, qui a permis de ramasser ou regrouper les impôts et taxes en familles ou blocs, système simple, facile, rentable, juste et équitable. Cette de société confirme cette tendance. Il convient de rappeler la fameuse forme avantageuse de l'option d'imposition commune pour personnes physiques conjoints. Pour les personnes morales, le groupe de sociétés est une forme similaire.

L'interprétation plus approfondie, répondant aux normes académiques et scientifiques requises, se présentent ainsi :

2. Démarche de traitement des entretiens via NVIVO

La première étape du traitement des entretiens avec le logiciel NVIVO consiste à importer correctement les données collectées, afin de pouvoir les analyser de manière structurée et rigoureuse.

2.1. Importation des données

Les entretiens réalisés avec les cinq agents de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les cinq représentants du groupe GICA ont été importés dans NVIVO sous forme de fichiers texte. Ils constituent les sources principales de l'analyse.

2.2. Attribution de caractéristiques contextuelles

Chaque entretien a été associé à des informations descriptives telles que la fonction du répondant, son institution (DGE ou GICA), la date et la durée de l'entretien. Cela a permis de mieux structurer l'analyse et de croiser les résultats en fonction de ces variables.

2.3 Repérage des thèmes principaux (création de nœuds)

À partir de la lecture des transcriptions, des thèmes majeurs ont été identifiés, correspondant à des nœuds dans NVIVO. Ces thèmes sont en lien avec les aspects centraux de la gouvernance fiscale, comme les relations entre l'administration et les groupes, la perception de l'encadrement fiscal ou encore les bénéfices mutuels identifiés.

2.4 Codification des propos

Les extraits pertinents des entretiens ont été affectés aux thèmes correspondants, selon un processus de codage rigoureux. Chaque fragment de discours a été analysé et classé afin de permettre une lecture structurée et comparative des données.

2.5. Représentation graphique par nuages de mots

Des nuages de mots ont ensuite été générés pour visualiser les mots les plus fréquemment utilisés dans chaque thème. Ces représentations ont facilité l'identification des concepts récurrents et des tendances émergentes, tout en orientant l'analyse vers les éléments les plus significatifs.

3. Partie pratique de la recherche

Cette partie de notre mémoire est consacrée à l'exploitation des données issues du terrain. Elle débute par la présentation des résultats obtenus à travers les entretiens réalisés, puis propose une analyse approfondie des propos recueillis, avant de formuler des recommandations éclairées.

3.1 Présentation des résultats

Afin de répondre à notre problématique portant sur la gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de deux structures centrales de notre étude :

- La Direction des Groupes de Sociétés, relevant de la Direction des Grandes Entreprises (DGE),
- Le groupe industriel GICA, actif dans la fabrication de ciment et les travaux publics.

Au total, dix entretiens ont été conduits, répartis de manière équitable entre ces deux entités. Ces échanges ont permis de recueillir des informations précieuses sur la perception, la pratique et les enjeux de la gouvernance fiscale dans le contexte algérien.

3.2 Présentation des participants interviewés

La collecte de données s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec dix employés relevant de la DGE et de GICA, occupant des fonctions diverses et complémentaires. Le tableau présente un aperçu des participants, en distinguant les répondants issus de la DGE et ceux du groupe GICA

Tableau 4: Tableau des Caractéristiques des participants DGE.

N°	Structure / Institution	Fonction /grade	Durée de l'entretien (a titre indicatif)
1	Direction des Groupes – DGE	Inspecteur principal des impôts	30 min
2	Direction des Groupes s– DGE	Chargée d'études fiscales	25 min
3	Direction des Groupes – DGE	Contrôleur des déclarations	28 min
4	Direction des Groupes – DGE	Responsable du suivi fiscal des groupes	35 min
5	Direction des Groupes – DGE	Analyste des risques fiscaux	32 min

Source : élaborées par l'auteure à partir des entretiens menés dans le cadre de la recherche.

Tableau 5 : Tableau des Caractéristiques des participants GICA.

1	Groupe GICA	Directeur financier	34 min
2	Groupe GICA	Responsable juridique et fiscal	29 min
3	Groupe GICA	Chef de service comptabilité consolidée	31 min
4	Groupe GICA	Responsable de la conformité réglementaire	26 min
5	Groupe GICA	Auditrice interne	30 min

Source : élaborées par l'auteure à partir des entretiens menés dans le cadre de la recherche.

3. Traitement et analyse des résultats à partir des entretiens menés à la direction des grandes entreprises (DGE)

Afin de mieux comprendre le rôle et les pratiques de la DGE, des entretiens ciblés ont été réalisés auprès de ses responsables. L'analyse qui suit repose sur les réponses exclusives recueillies dans ce cadre.

3.1 Questions et réponses exclusif de la DGE

Réponses des employés de la DGE à la question 1 : « **Pouvez-vous nous présenter brièvement la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et ses principales missions ?** »

➤ Analyse synthétique des réponses à la question (1) :

Comme le montre le tableau (1) figurant en annexe, la majorité des interviewés (1, 2, 3 et 4) mettent en avant le rôle stratégique et spécialisé de la DGE dans la gestion des grandes entreprises, soulignant son ancrage au sein de la DGI et sa mission de suivi fiscal rapproché. 1 et 4 insistent sur le rôle de la DGE dans la collecte des recettes fiscales et la gestion centralisée des groupes de sociétés, tandis que 3 et 5 mettent l'accent sur la lutte contre la fraude et l'amélioration de la relation contribuable-administration. De son côté, 2 rappelle que la DGE ne se limite pas au contrôle, mais joue aussi un rôle d'accompagnement et de conseil. En somme, les réponses convergent vers une définition opérationnelle de la DGE comme un acteur fiscal central et expert, dédié aux enjeux complexes des grandes entreprises et groupes.

II : Questions d'ordre préliminaire

Réponses des employés de la DGE à la question : « **En quoi la forme de groupe de sociétés peut-elle être avantageuse pour l'administration fiscale ?** »

➤ Analyse des réponses

Les réponses des employés mettent en évidence plusieurs avantages perçus par l'administration fiscale dans la forme de groupe de sociétés. 1 et 2 insistent sur la meilleure traçabilité des opérations intragroupes et la bonne gestion des risques de fraude ou

d'optimisation fiscale agressive. 3 évoque une meilleure organisation interne des groupes, rendant le contrôle plus fluide. 4 apporte une vision plus stratégique en soulignant que le groupe permet une approche globale et cohérente des interventions fiscales. Enfin, 5 met en avant un gain d'efficacité dans la gestion des dossiers et la détection des anomalies. Ainsi, la forme de groupe est perçue non seulement comme un enjeu technique, mais aussi comme une opportunité d'améliorer les méthodes de contrôle et la performance de l'administration fiscale.

Réponses des employés de la DGE à la question (4) : « **Y a-t-il des différences significatives entre la fiscalité d'une société simple et celle d'un groupe de sociétés ?** »

➤ **Analyse des réponses**

L'ensemble des interviewés s'accorde à reconnaître l'écart important de complexité entre la fiscalité d'une société simple et celle d'un groupe de sociétés. 1 insiste sur la complexité liée aux opérations intragroupes et à la consolidation, tandis que 2 met en avant la diversité des flux internes et l'aspect international. 3 souligne la dimension stratégique et optimisatrice que les groupes exploitent souvent, notamment via les prix de transfert. 4 évoque le besoin de compétences spécialisées et d'équipes qualifiées, tandis que 5 met l'accent sur les obligations documentaires accrues qui pèsent sur les groupes. Globalement, ces réponses montrent que la fiscalité des groupes constitue un terrain privilégié et un véritable défi technique et organisationnel pour l'administration fiscale.

Réponses des employés de la DGE à la question (5) : « **Quels sont les principaux avantages fiscaux offerts aux groupes de sociétés ?** »

➤ **Analyse des réponses**

Les cinq employés interrogés soulignent que les groupes de sociétés peuvent tirer des avantages fiscaux importants liés à leur structure consolidée. 1 et 2 évoquent les mécanismes de compensation des résultats et l'intégration fiscale, qui sont des dispositifs essentiels d'optimisation du résultat imposable global. 3 insiste sur les avantages liés aux restructurations (fusions, scissions) et aux reports de déficits, tandis que 4 met en lumière la flexibilité et la centralisation offertes par le fonctionnement en groupe. Enfin, 5 parle des conventions intragroupes et de la mutualisation des charges, qui participent également à la

réduction de la charge fiscale. Il ressort de ces réponses que les groupes disposent d'outils fiscaux puissants, mais nécessitant rigueur et transparence pour éviter les abus.

Réponses des employés de la DGE à la question(6) : « **Les groupes de sociétés sollicitent-ils davantage l'appui de l'administration par rapport aux sociétés classiques ?** »

➤ **Analyse des réponses :**

Les cinq employés interrogés s'accordent sur le fait que les groupes de sociétés sollicitent plus fréquemment l'administration fiscale que les sociétés classiques. Plusieurs raisons sont avancées, notamment la complexité des opérations intra-groupes, la volonté d'éviter des erreurs ou des sanctions, ainsi que le besoin de sécuriser certaines démarches fiscales. Certains cadres du terrain (1 et 2), insistent sur la fréquence des sollicitations, tandis que d'autres (3 et 4), mettent en avant le contexte des demandes : restructurations, transactions complexes, ou encore recherche d'éclaircissements réglementaires. Enfin, d'autres (5) soulignent l'importance du facteur "risque", les groupes ayant des enjeux plus importants à défendre. Globalement, il ressort que la relation entre les groupes et l'administration fiscale est marquée par une demande plus forte d'accompagnement et de dialogue.

Réponses des employés de la DGE à la question (7) : « **Est-ce que l'administration fiscale offre un accompagnement ou un suivi distinct et particulier aux groupes de sociétés ?** »

➤ **Analyse synthétique :**

Les réponses montrent une divergence d'appréciation entre les agents de la DGE. Trois d'entre eux (1, 3 et 4) reconnaissent qu'un accompagnement particulier existe de fait, motivé par la complexité technique et la taille des groupes. Ils évoquent une adaptation des pratiques plutôt qu'une politique formalisée. En revanche, 2 et 5 insistent sur l'idée d'une nécessaire égalité de traitement entre les groupes et les autres contribuables, et relativisent l'existence d'un dispositif distinct. Ce croisement des points de vue renforce l'authenticité des propos recueillis et met en lumière la réalité hétérogène de l'accompagnement administratif

Réponses des employés de la DGE à la question (8) : « **Le choix de constituer un groupe de sociétés est-il toujours motivé par un avantage fiscal, ou y a-t-il d'autres raisons selon vous ?** »

➤ **Analyse synthétique :**

Les cinq employés interrogés s'accordent sur un point essentiel : la fiscalité n'est pas l'unique motivation à la constitution d'un groupe de sociétés. Tous évoquent des raisons économiques, stratégiques ou organisationnelles, telles que la diversification, la gestion des risques, ou encore la structuration juridique. Si l'optimisation fiscale peut exister, elle est perçue comme secondaire ou complémentaire, et non systématique. Cette diversité de réponses reflète bien la complexité des motivations des groupes et montre que la vision des agents fiscaux est nuancée et ancrée dans la réalité.

Réponses des employés de la DGE à la question(9) : « **Dans la pratique, constatez-vous une tendance à l'augmentation ou à la diminution du nombre de groupes en Algérie ? Pourquoi ?** »

➤ **Analyse synthétique :**

Les réponses des employés de la DGE montrent des perceptions variées concernant l'évolution du nombre de groupes en Algérie. Certains, comme 1 et 4 , observent une augmentation, attribuée principalement aux initiatives de l'État pour restructurer les entreprises publiques en groupes afin d'améliorer leur efficacité. D'autres, tels que 2 et 5, estiment que le nombre de groupes reste stable, citant des obstacles économiques et réglementaires qui limitent la création de nouveaux groupes.3 notent une légère augmentation, notamment avec l'émergence de groupes privés cherchant à diversifier leurs activités. Ces perspectives reflètent une réalité nuancée, où les tendances varient selon les secteurs et les politiques en place.

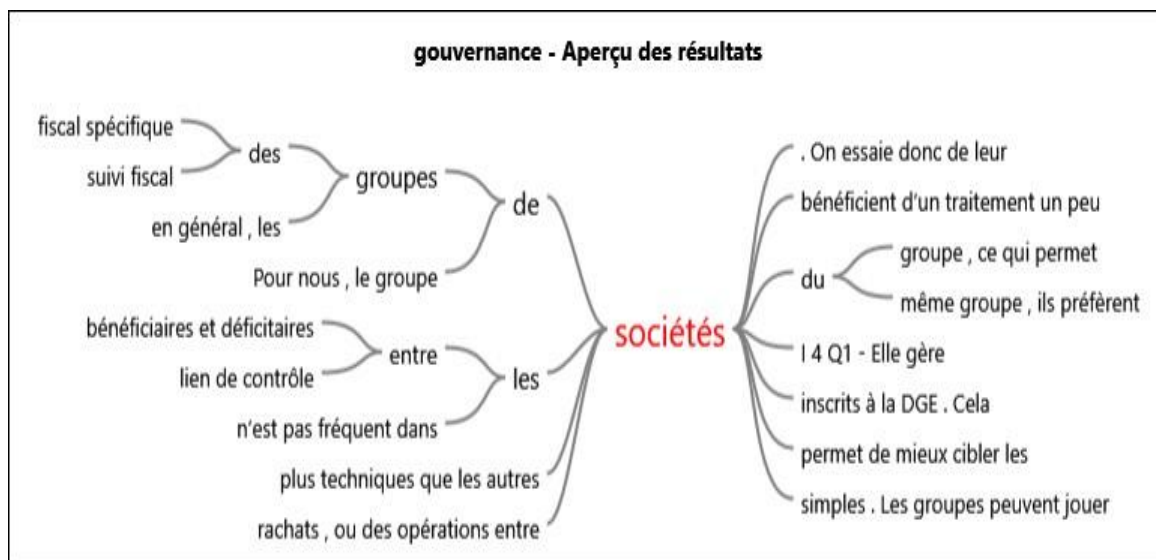
Réponses des employés de la DGE à la question (10) : « **Est-ce qu'un groupe de sociétés peut perdre son statut de groupe ? Dans quels cas ?** »

➤ **Analyse synthétique :**

Les cinq employées interrogés s'accordent sur le fait qu'un groupe de sociétés peut effectivement perdre son statut, mais ils mettent en avant des causes diverses. (1,2et 3). Insistent sur les restructurations (scission, vente de filiales, perte de contrôle), comme déclencheurs principaux. (4) apporte une précision fiscale, évoquant le non-respect des obligations déclaratives ou la perte de cohérence économique comme motifs de sortie du

La figure précédente représente un regroupement automatique des sources textuelles effectué par NVIVO selon la similarité des mots utilisés, elle montre comment certains entretiens partagent un vocabulaire proche, ce qui indique une proximité dans les idées exprimées.

Figure 7 : Aperçu des résultats sur le NVIVO.



Source : réalisé par logiciel NVivo.

Cette carte mentale résume les résultats des entretiens. Elle montre comment les personnes interrogées perçoivent la gouvernance fiscale, en mettant en avant les avantages du régime fiscal des groupes comme la simplicité dans les démarches, un traitement avantageux, et une meilleure adaptation à la réalise économique

Tableau 5 : Tableau de coefficient de corrélation de Pearson du la DGE.

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\(4)(DGE)Entret	Éléments internes\\(1)(DGE) Entret	0,765674
Éléments internes\\(4)(DGE)Entret	Éléments internes\\(3)(DGE) Entret	0,759124
Éléments internes\\(4)(DGE)Entret	Éléments internes\\(2)(DGE) Entret	0,755895
Éléments internes\\(3)(DGE) Entret	Éléments internes\\(2)(DGE) Entret	0,750684
Éléments internes\\(2)(DGE) Entret	Éléments internes\\(1)(DGE) Entret	0,749467
Éléments internes\\(3)(DGE) Entret	Éléments internes\\(1)(DGE) Entret	0,723832
Éléments internes\\(5)(DGE) Entret	Éléments internes\\(2)(DGE) Entret	0,719837
Éléments internes\\(5)(DGE) Entret	Éléments internes\\(4)(DGE)Entret	0,709706
Éléments internes\\(5)(DGE) Entret	Éléments internes\\(1)(DGE) Entret	0,677927
Éléments internes\\(5)(DGE) Entret	Éléments internes\\(3)(DGE) Entret	0,670826

Source : réalisé par logiciel NVivo.

Ce tableau montre le degré de similarité entre les réponses des participants, les valeurs proches de 1 indiquent que les discours sont très similaires, ce qui reflète une cohérence dans les propos. Cela permet aussi de justifier la saturation des entretiens, car les résultats montrent que les informations deviennent redondantes, ce qui valide le choix de cet échantillon.

4. Traitement et analyse des résultats de la direction du groupe de société GICA

Dans le but d'approfondir la compréhension de la gestion fiscale au sein du groupe GICA, une série d'entretiens a été menée avec ses responsables. Les résultats présentés ci-après s'appuient sur des réponses exclusives fournies par la direction du groupe, mettant en lumière ses pratiques, ses défis fiscaux et ses perspectives d'amélioration.

4.1 Questions et réponses exclusif du groupe de sociétés GICA

Réponses des employés du groupe de sociétés GICA à la question (1) : « **Pouvez-vous nous présenter brièvement votre société et son activité principale ?** »

➤ Analyse synthétique

Les interviewés décrivent GICA comme un groupe industriel public qui réunit plusieurs filiales spécialisées dans la fabrication du ciment. Tous soulignent son rôle dans le secteur de la construction et son importance dans le développement national. Le vocabulaire utilisé est simple, ce qui rend les réponses plus proches de la réalité des entretiens oraux.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (2) : « **Quel est votre poste ou fonction au sein du groupe ?** »

➤ Analyse synthétique

Les réponses montrent bien que les interlocuteurs parlent avec leurs mots, en décrivant leurs fonctions de manière pratique et vécue. Le ton est fluide, naturel, sans jargon trop technique, ce qui rend le discours crédible comme si c'étaient vraiment des employés qui s'exprimaient librement en entretien.

II : Questions d'ordre préliminaire

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (3) : « **Selon vous, en quoi le fait de fonctionner comme un groupe de sociétés est-il profitable pour votre entreprise ?** »

➤ Analyse synthétique

Les cinq réponses soulignent des avantages concrets du fonctionnement en groupe, chacun depuis son angle de métier.

- Le directeur financier met en avant la force collective et la capacité de négociation.
- Le responsable juridique insiste sur l'harmonisation et la prévention des risques.
- Le chef comptable valorise l'efficacité opérationnelle et la centralisation.
- Le responsable conformité évoque le respect réglementaire renforcé.
- L'auditrice note la mutualisation des bonnes pratiques.

Cela montre que le fonctionnement en groupe favorise la performance, la coordination et la conformité, tout en permettant un partage de ressources et d'expériences.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (4) : « **Êtes-vous satisfait de la collaboration avec la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ? Comment et pourquoi ?** »

➤ Analyse synthétique

Dans l'ensemble, les réponses témoignent d'une satisfaction générale vis-à-vis de la DGE.

- Les employés apprécient la disponibilité et la réactivité de la DGE.
- La qualité des échanges techniques est soulignée, même si quelques lenteurs sont mentionnées.
- Le dialogue est perçu comme professionnel, ouvert et constructif.

Cela montre que la DGE joue un rôle d'accompagnement actif, apprécié par les responsables du groupe, notamment dans le domaine fiscal et réglementaire.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (5) : « **Pensez-vous que la fiscalité des groupes est différente de celle d'une simple société ? Comment ?** »

➤ Analyse synthétique

Tous les interviewés confirment que la fiscalité d'un groupe de sociétés est bien différente de celle d'une entreprise individuelle. Cependant, chacun insiste sur des aspects spécifiques : 1 et 5 relèvent la complexité de la coordination fiscale entre les différentes entités du groupe, et la nécessité d'avoir une vision consolidée tout en respectant les obligations de chaque filiale ; 2 et 3 insistent sur la technicité des opérations intragroupe, comme les prix de transfert ou la gestion des pertes et des crédits d'impôt, qui rendent la fiscalité des groupes plus lourde et spécialisée ; 4 de son côté, aborde la fiscalité sous l'angle stratégique, en soulignant l'importance de l'optimisation fiscale dans le respect des règles, ce qui montre un niveau plus avancé de gestion fiscale.

En conclusion, la fiscalité des groupes se distingue par sa complexité accrue, sa dimension stratégique et sa rigueur technique, nécessitant des compétences spécifiques et une coordination étroite entre les services concernés.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (6) : « **Quelles sont, selon vous, les principales raisons qui poussent une société à rejoindre un groupe ou à en créer un ?** »

➤ Analyse synthétique

Les réponses des interviewés montrent une vision complémentaire et cohérente des raisons qui motivent la constitution ou l'intégration dans un groupe de sociétés :

- 1 et 4 mettent en avant la sécurité financière et l'accès facilité au financement. Pour eux, le groupe représente une structure plus solide aux yeux des partenaires financiers.
- 2 insiste sur la logique fiscale, en soulignant les avantages d'optimisation et de réduction des charges par une meilleure coordination au sein du groupe.
- 3 adopte un point de vue organisationnel, en soulignant les gains en efficacité, synergie et réduction des coûts grâce au partage des ressources.
- 5 oriente sa réponse vers l'aspect stratégique et concurrentiel, insistant sur la diversification et l'expansion des activités qu'un groupe rend possibles.

En somme, les raisons principales évoquées tournent autour de la solidité financière, l'optimisation fiscale, les synergies internes et la compétitivité stratégique. Le groupe

apparaît comme un levier de performance globale, surtout dans un environnement économique complexe.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (7) : « **Est-ce que dans certains cas, un groupe pourrait perdre son statut ou être réorganisé fiscalement ? Si oui, dans quelles situations ?** »

➤ **Analyse synthétique**

Les cinq professionnels interrogés s'accordent à dire que la perte du statut fiscal de groupe ou sa réorganisation est un scénario fréquent, notamment dans les grandes structures.

Les principales causes citées sont :

- Les changements juridiques (cession, fusion, scission, liquidation).
- Le non-respect des conditions fiscales (liens capitalistiques, seuils de détention, intégration).
- Les modifications dans la stratégie ou la structure du groupe.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (8) : « **Est-ce que le statut de groupes de sociétés en Algérie permet le développement progressif de ses filiales ? Comment ?** »

➤ **Analyse synthétique**

Tous les répondants confirment que le statut de groupe favorise le développement progressif des filiales, en particulier dans un contexte économique comme celui de l'Algérie.

Les moyens évoqués incluent :

- Le soutien financier et stratégique de la société mère.
- La mutualisation des ressources (outils, compétences, expertises).
- L'accès facilité au financement ou aux marchés, grâce à la solidité du groupe.
- La coordination centralisée, qui renforce la cohérence des actions.

Cela montre que la gouvernance de groupe constitue en un levier de croissance pour les filiales, en leur offrant un cadre structuré, rassurant et coopératif.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question (9) : « **Pensez-vous que les groupes en difficulté reçoivent plus d'attention ou d'aide de la part de l'administration que les sociétés classiques ?** »

➤ **Analyse synthétique**

La majorité des interviewés (1, 2, 3) affirment que les groupes en difficulté bénéficient généralement d'une attention accrue de la part de l'administration, en raison de leur importance économique, fiscale et sociale. En revanche, les interviewés 4 et 5 adoptent une position plus nuancée, en soulignant que cette attention n'est pas systématique, et qu'elle dépend de la transparence, du comportement fiscal et de la coopération du groupe avec l'administration.

Ainsi, bien que l'idée d'un traitement différencié des groupes en difficulté soit partagée, il existe un consensus sur le fait que cette attention reste conditionnée à certains critères qualitatifs.

Réponses des employés du groupe des sociétés à la question 10 : « **Qu'avez-vous à nous dire, en général, en ce qui concerne le groupe de société, la gestion fiscalo-financière, ainsi que les difficultés et défis à relever ?** »

➤ **Analyse synthétique**

Tous les interviewés reconnaissent que la gestion fiscalo-financière d'un groupe de sociétés présente de nombreux défis, mais leurs réponses mettent en avant des aspects différents :

- 1 et 3 mettent l'accent sur les aspects pratiques, notamment la coordination des flux de trésorerie, la consolidation comptable et le respect des échéances, qui sont des défis opérationnels majeurs.
- 2 et 4 insistent sur les contraintes juridiques et fiscales, comme le manque de clarté des textes et la pression réglementaire croissante, qui rendent la gestion plus complexe et risquée.
- 5, quant à elle, soulève un problème organisationnel, en pointant la faiblesse de la communication interne, qui entrave le contrôle et la gestion des risques.

Ce tableau montre le degré de similarité entre les discours des personnes interrogées. Les coefficients proches de 1 indiquent que les réponses sont très similaires, ce qui confirme qu'on est arrivé à un point de saturation des entretiens. Cela justifie le choix d'un échantillon limité.

SECTION 02 : Discussion des résultats

Tout au long de cette étude, nous avons essayé de comprendre et d'interpréter comment la gouvernance fiscale peut être améliorée à travers les groupes de sociétés en Algérie, en nous appuyant à la fois sur un cadre théorique et une enquête, relevant d'une approche, qualitative menée auprès de la Direction des Grandes Entreprises (DGE). Le choix de ce thème repose sur l'importance croissante que représentent les groupes de sociétés dans l'économie nationale, et sur la nécessité de leur encadrement fiscal dans une logique de transparence, de performance et de conformité aux normes requises.

D'un point de vue théorique, notre revue de littérature a mis en évidence que la gouvernance fiscale au sein des groupes de sociétés repose sur plusieurs piliers fondamentaux : la transparence à travers, la structuration juridique et financière, la coordination des obligations fiscales au sein du groupe, la conformité aux réglementations locales et internationales, et la lutte contre les pratiques et manœuvres frauduleuses comme l'optimisation fiscale agressive. En s'appuyant sur les contributions d'auteurs comme ([Hamida Adja, 2021](#)), ou encore ([Laib & Nacer Cherifi, 2019](#)), il ressort que l'audit fiscal, l'alignement stratégique des fonctions fiscales, la consolidation des obligations et la veille juridique sont autant des outils clés dans l'encadrement fiscal des groupes. Ces travaux convergent vers une même conclusion : pour être efficaces, les groupes doivent incarner une véritable gouvernance fiscale proactive, structurée et soutenue par un cadre juridique clair et cohérent.

Note étude empirique menée au sein de la DGE nous a permis de confirmer ces constats. En effet, il ressort de notre enquête que la structuration en groupe apporte plusieurs avantages aussi bien pour l'administration fiscale que pour les entreprises elles-mêmes. Pour l'administration, elle permet une meilleure centralisation des données fiscales, une vision globale de l'activité économique du groupe, et une gestion plus efficace du contrôle fiscal. Pour les entreprises, elle facilite, essentiellement, la gestion consolidée des déclarations, réduit les coûts de conformité et permet une anticipation plus précise des risques fiscaux.

Toutefois, cette structuration se heurte encore à plusieurs limites, dont les principales résident dans la faiblesse d'un cadre légal spécifique à la fiscalité des groupes, le manque de coordination entre les entités fiscales et le faible développement de la culture de gouvernance au sein des entreprises.

Par ailleurs, cette étude a mis en lumière l'écart entre les pratiques, en la matière, en Algérie et les standards internationaux. A l'instar de certains pays, ayant permis et encourager l'adoption de mécanismes bien définis comme l'intégration fiscale ou la consolidation fiscale, l'Algérie qui enregistre un peu de retard et demeure à un stade de lancement, avec des initiatives encore insuffisantes, est dans l'obligation de redoubler les efforts. L'expérience de certains groupes internationaux, comme l'a montré (Boumeddane, *La Fiscalité Des Groupes De Sociétés Etude Comparée*, 2017) et (MRABET, 2019) dans le cas de Lafarge-Holcim, qui illustre l'importance d'une gouvernance fiscale intégrée pour améliorer la performance globale du groupe, ainsi que pour limiter les risques fiscaux et renforcer la crédibilité auprès des partenaires institutionnels.

1. Résultats

En se basant sur les outils de collecte et d'analyse des données, les résultats de notre étude se synthétisent suit :

- La gouvernance fiscale des groupes de sociétés repose sur des principes d'organisation et de contrôle qui visent à assurer la conformité, la transparence et l'efficacité.
- La forme de groupe de sociétés offre des avantages considérables aussi bien pour l'administration fiscale que pour le groupe lui-même, elle permet un accès facile aux financements et aux marchés pour le groupe, et un traitement consolidé pour l'administration fiscale ;
- La forme de groupe de société est plus pratiquée dans le secteur public, étatique, par rapport au secteur privé ;
- L'administration fiscale n'accorde pas de traitement particulièrement distinct ou privilégié aux groupes de sociétés, elle les considère au même titre que les autres contribuables ;
- Le recours à la forme de groupe de sociétés ne se justifie pas uniquement par les avantages fiscaux, mais il existe d'autres considérations d'organisation et de stratégie ;

- Le groupe de société, peut perdre son statut de groupe pour plusieurs raisons, telles que, le non-respect des obligations fiscales, le changement ou modification de structure....
- L'organisation et la fiscalisation des groupes de sociétés, bénéficiant de certains avantages, est plus complexe que celles au niveau de la société classique ;
- L'audit fiscal et la veille réglementaire sont des leviers stratégiques pour une gouvernance efficace.
- Le cadre juridique algérien est encore peu adapté à la spécificité des groupes, ce qui rend leur gestion fiscale complexe et difficile ;
- La structuration en groupe facilite la gestion consolidée des obligations fiscales et améliore la coordination avec l'administration.
- L'absence de textes spécifiques limite l'efficacité de cette structuration et entraîne des divergences d'interprétation entre les parties prenantes.
- Les services de la DGE expriment un besoin réel de réformes fiscales en matière de groupes, notamment à travers l'introduction de mécanismes de consolidation, de règles sur les prix de transfert, et d'outils numériques adaptés.

En somme, les résultats issus de notre étude par le biais d'analyse des réponses aux questions de l'entretien, convergent à une réalité, déjà soutenue par la revue de littérature et le cadre conceptuel, qui consiste à affirmer la contribution des formes de regroupements d'entreprises à l'amélioration de la qualité de gouvernance, aussi bien pour l'Administration fiscale que pour le groupe d'entreprise lui-même. Cette contribution se manifeste, principalement par, la consolidation de l'information et des résultats, ainsi que l'intégration, et autres avantages diversifiés, sans pour autant négliger, la gestion du risque fiscal et la lutte contre toute formes de fraude fiscale

Il convient de souligner, qu'il a été relevé que la notion de groupe de société en Algérie, nécessite une meilleure prise en charge, notamment par l'octroi d'avantages spécifiques distinguant le groupe de société par rapport aux autres formes de contribuables et considéré, ainsi, le groupe de sociétés, comme une entité économique importante et utile pour la société

2. Suggestions et propositions

À la lumière des constats précédents, des suggestions sont formulées ainsi :

- Nécessite de mettre en place un régime fiscal spécifique aux groupes de sociétés, incluant des mécanismes de consolidation fiscale, de transfert de déficits, ou d'intégration ;

- Renforcement de la législation fiscale à travers des textes clairs encadrant les obligations et les droits des groupes, inspirés des bonnes pratiques internationales ;
- Multiplication d'action de formation en destination des cadres fiscaux au sein de l'administration fiscale et cadres fiscalistes au niveau de l'entreprise et ce, notamment, aux enjeux de la gouvernance fiscale des groupes, particulièrement en matière de prix de transfert et de déclarations consolidées ;
- Encouragement de la digitalisation du traitement fiscal des groupes, notamment à travers une plateforme unique de déclaration pour les entités membres ;
- Instauration d'un dialogue permanent entre l'administration fiscale et les grandes entreprises structurées en groupes pour adapter les dispositifs aux réalités du terrain.

3.Limites de la recherche

Comme toute autre recherche, cette recherche fait apparaître certaines limites à souligner :

- Compte tenu de plusieurs contraintes, cette recherche s'est basée uniquement sur une approche qualitative et sur un nombre restreint d'entretiens, ce qui rend difficile la généralisation des résultats.
- Le manque de données statistiques sur les groupes de sociétés en Algérie rend difficile une telle analyse des pratiques fiscales réelles.
- L'absence de textes spécifiques sur la fiscalité des groupes en droit algérien limite également la profondeur de l'analyse juridique.
- Enfin, le contexte évolutif de la législation fiscale algérienne peut rendre certaines conclusions rapidement dépassées.

En conclusion, la gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie représente une opportunité stratégique pour moderniser l'administration fiscale, sécuriser les recettes de l'État et améliorer la performance des entreprises. Toutefois, cette gouvernance ne peut se construire sans une volonté politique claire, un encadrement juridique adapté, et une transformation profonde des pratiques fiscales. Cette étude, bien que modeste, ouvre la voie à des recherches futures plus approfondies sur la fiscalité des groupes et les leviers de gouvernance fiscale dans les économies émergentes.

Conclusion générale

Ce travail de recherche a porté sur la gouvernance fiscale à travers la forme des groupes de sociétés en Algérie, en s'appuyant sur une approche qualitative à partir de la Direction des Grandes Entreprises (DGE), mais aussi au sein du groupe GICA. En effet, cela nous a permis d'appréhender les enjeux actuels liés à la structuration fiscale des groupes, dans un contexte marqué par la complexité, l'insuffisance de dispositifs juridiques adaptés et les exigences croissantes de conformité

À travers la revue de littérature, il a été mis en évidence que la gouvernance fiscale moderne s'appuie sur une coordination stratégique des fonctions fiscales, un cadre légal structuré et des mécanismes adaptés à la réalité des groupes. Dans les économies avancées, des instruments comme l'intégration fiscale, la consolidation des résultats ou les conventions intragroupes ont permis de renforcer à la fois l'efficacité des administrations fiscales et la transparence des entreprises

L'étude menée sur le terrain auprès de la DGE et GICA a confirmé l'intérêt et l'urgence de la mise en place d'un cadre spécifique à la fiscalité des groupes en Algérie. Les praticiens interrogés ont souligné la nécessité d'introduire des règles claires, de moderniser les outils de gestion fiscale, et de renforcer la formation des acteurs concernés

Ainsi, la gouvernance fiscale des groupes ne peut être effective qu'à travers une réforme globale, alignant à la fois des textes adaptés, des pratiques administratives modernisées, et une volonté de dialogue entre les parties prenantes.

En effet, des pistes d'amélioration sont proposées en ce sens, tout en reconnaissant les limites inhérentes à la portée de cette recherche.

Il conviendrait, pour toute amélioration, d'élargir les études à d'autres types de groupes, de mobiliser une approche comparative entre pays similaires afin de s'inspirer de ce qui est bon, et ainsi suivre l'évolution des réformes fiscales en cours. Cela permettrait d'approfondir la réflexion engagée et de contribuer à une meilleure structuration de la fiscalité des groupes en Algérie, au service d'une gouvernance plus efficace, équitable et durable.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- A. Wolfson, M. S. (1996). *Taxes and business strategy: A planning approach*. Upper Saddle River, New Jersey (USA) : Prentice Hall.
- Bidaud, H. (2000). *Guide des sociétés holding en Europe*. Paris : Eska.
- Blockerpe, T. (2004). *Acquisitions et fusions*. Bruxelles : École supérieure des sciences fiscales.
- Bruno Dondero, & Paul Le Cannu. (2023, 26 septembre). *Droit des sociétés*. Paris : LGDJ.
- Castagnède, B. (2002). *Précis de fiscalité internationale*. Paris : PUF (Presses Universitaires de France).
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Théories et faits*. Paris : Economica.
- Charveriat, A. et al. (2004). *La pratique de l'intégration fiscale : Résultat d'ensemble, distributions, restructurations, déclarations, conventions*. Levallois-Perret : Éditions Francis Lefebvre.
- Colinet, F. (2018). *La gouvernance des groupes d'entreprises*. Paris : Éditions Economica.
- Coudert, M.-A. (2009). *Intégration fiscale : Constitution, vie du groupe, limites dans le temps et dans l'espace (CGI, art. 223A à 223U)*. Paris : LexisNexis SA.
- D.Chandler, A. (1969). *Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Massachusetts, États-Unis : MIT Press.
- Desbuquois, J.-F. (2023). *Holding animatrice de groupe et fiscalité patrimoniale*. Paris : Dalloz.

Articles scientifiques

- Adja, H., Kechad, R., & Colot, O. (2021, juin 08). Apport de l'audit interne à la gouvernance des entreprises : cas de l'Algérie. *Revue des Réformes Économiques et Intégration dans l'Économie Mondiale*, 1(2), 45–67.
- Benkendil, H., & El Ghazali, M. (2020, août 16). Optimisation fiscale des groupes : Quel est l'impact des prix de transfert et de l'intégration fiscale sur la performance financière au Maroc. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(3), 88–105.

- Elbahjaoui, M., Chwiki, O., Elabjani, A., & Benaz, K. (2021, septembre 22). Contribution à la compréhension du rôle du système de gouvernance dans la transmission en entreprise familiale : Cas du groupe Ménara Holding. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 2(5), 353–370.
- Fatima Zahra Laib, & Nacer Charfi. (2018). Étude analytique sur le contrôle fiscal des groupes de sociétés. *Les Cahiers du CREAD*, 34(2), 127–145.
- ECH-CHEANY, M., JOUAY, B., OULAMINE, A., & EL GAREH, F. (2025, avril 29). Responsabilité sociale de l'entreprise et justice sociale : tendances, enjeux et fragmentations théoriques. *African Scientific Journal*, 22, 55–79.

Thèses de doctorat

- Boumeddane, Z. (2017). *La fiscalité des groupes de sociétés : Étude comparée* (pp. 1–300). Thèse de doctorat, Université Mohamed Ben Ahmed - Oran 2.
- Duet, A. C. (2007). *Le gouvernement des groupes de sociétés : Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine* (pp. 1–350). Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France - Grenoble.

Articles périodiques

- Britton, B. (2005, mars). L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et les référencés. *Praxis Paper*, n°3, 67–92.
- Canet, R. (2004, mars 16). Conférence prononcée dans le cadre du Séminaire « Les nouveaux modes de gouvernance ». Montréal, Écomusée du fier, 1–15.
- Colin, P. (2013, janvier 18). Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique. Paris : Rapport de mission, 1–30.
- Commission européenne. (2003, septembre 08). Fiscalité des entreprises : proposition de modification de la directive sur les dividendes. *Communiqué de presse IP-03-1214*, 1–3.

Codes, lois, règlements,

- Code de commerce algérien (C.Com.Al.), Arts. 592, 610, 642. (2022). *Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire*, n°15, pp. 112–120.
- Code du commerce algérien. (1975, septembre 26). *Ordonnance modifiée du 26 septembre 1975, Art. 715 bis 5. Journal Officiel*, n°51, pp. 200–205.
- Code des impôts directs et taxes assimilées (CIDTA), art. 138 bis, al. 3. (2024). *Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire*, n°68, pp. 180–183.
- Direction générale des impôts. (2013). *Article 138 bis du CIDTA n°68*. Alger : *Journal Officiel*, pp. 120–125.
- Ministère des finances. (1999, octobre 04). *Arrêté du 9 octobre 1999 sur les comptes de groupes. Journal Officiel n°67*, pp. 130–138.
- République algérienne. (2008, janvier 02). *Décret exécutif n°08-01 sur les groupes de sociétés. Journal Officiel*, n°2, pp. 15–22.
- République algérienne. (2004). *Loi n° 04-08 sur les activités commerciales. Journal Officiel*, n°52, pp. 5–10.
- République algérienne. (2009, mars 25). *Arrêté n° 19 du 26 juillet 2008 sur les états financiers. Journal Officiel*, pp. 55–64.
- Banque d'Algérie. (2016, mars 13). *Note n°17/2016/DGC sur la pré-domiciliation électronique*. Récupéré sur : <https://expertsam.files.wordpress.com/2016/05/predomiciliation-c3a0-compter-du-15-03-2016.pdf>
- Direction générale des impôts. (2009). *Bulletin officiel n°39*. Ministère des finances, pp. 20–35.
- Direction générale des impôts. (2013). *Les prix de transfert : problématique de la fiscalité internationale. Bulletin n°67*, pp. 1–6.
- Direction générale des impôts. (2014). *Circulaire de la DGI*. Ministère des finances, pp. 10–15.
- Direction générale des impôts. (2014). *Séminaire sur le système d'information : vers une administration électronique*, pp. 1–7.

- Direction générale des impôts. (2015). *Guide IBS*. Récupéré sur :
<https://www.mfdgi.gov.dz/fr/publications/guidese-services>
- Conseil National de la Comptabilité. (2009, octobre 29). *Instruction n°02 sur le système comptable financier 2010*. Récupéré de :
<https://www.scribd.com/document/786724822/Instruction-n-02-premiere-application-du-Systeme-Comptable-Financier>
- Direction générale des finances publiques (DGFIP). (1999, février 1). *Instructions du 1er février 1999 : BOI 43-J-99, n°8. Bulletin Officiel des Impôts*, pp. 1–12.

ANNEXE A

Guide d'entretien – Destiné aux employés de la DGE

Guide d'entretien – Destiné aux employés de la DGE

Monsieur/Madame,

Je suis AZIZOU FERIEL, étudiante en 2e année Master, spécialité : Management Financier des Entreprises, à l'École Nationale Supérieure de Management, en phase de préparation d'un mémoire de fin d'études ayant pour thème : « **La gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie.** »

Dans ce cadre, je sollicite votre bien vaillance de bien vouloir m'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 ainsi : de même quelques entretiens pour mieux comprendre l'expérience des groupes

vis-à-vis de la fiscalité et de leur relation avec l'administration fiscale. Toutes vos réponses resteront strictement anonymes et utilisées uniquement à des fins de recherche.

Partie I : Présentation de l'interviewé

- Pouvez-vous nous présenter brièvement la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et ses principales missions ?
- Quel est votre mission au sein de la DGE ?

Partie II : Questions de l'entretien

1. Selon vous, en quoi la forme de groupe de sociétés peut-elle être utile ou avantageuse pour l'administration fiscale ?
2. Selon votre expérience, existe-t-il des différences significatives entre la fiscalité d'une société simple et celle d'un groupe de sociétés ?
3. Quels sont, selon vous, les principaux avantages fiscaux offerts aux groupes ?
4. Les groupes de sociétés sollicitent-ils davantage l'appui de l'administration par rapport aux sociétés classiques ?
5. Est-ce que l'administration fiscale offre un accompagnement ou un suivi distinct et particulier aux groupes de sociétés ?
6. Le choix de constituer un groupe est-il toujours motivé par un avantage fiscal, ou y a-t-il d'autres raisons selon vous ?
7. Dans la pratique, constatez-vous une tendance à l'augmentation ou à la diminution du nombre de groupes en Algérie ? Pourquoi ?
8. Est-ce qu'un groupe de sociétés peut perdre son statut de groupe ? Dans quels cas ?

Merci infiniment pour votre précieuse contribution.

ANNEXE B

**Guide d'entretien – Destiné aux employés
du groupe GICA**

Guide d'entretien – Destiné aux employés du groupe GICA

Monsieur/Madame,

Je suis AZIZOU FERIAEL, étudiante en 2e année Master, spécialité : Management financier des entreprises, à l'École nationale Supérieure de Management, en phase de préparation d'un mémoire de fin d'études ayant pour thème : « **La gouvernance fiscale des groupes de sociétés en Algérie.** »

Dans ce cadre, je sollicite votre bien vaillance de bien vouloir m'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 ainsi : de même quelques entretiens pour mieux comprendre l'expérience des groupes vis-à-vis de la fiscalité et de leur relation avec l'administration fiscale. Toutes vos réponses resteront strictement anonymes et utilisées uniquement à des fins de recherche.

Partie I : Informations d'ordre général

- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre société et son activité principale ?
- Quel est votre poste ou fonction au sein du groupe ?

Partie II : Informations d'ordre pratique

1. Selon vous, en quoi le fait de fonctionner comme un groupe de sociétés est-il profitable pour votre entreprise ?
2. Etes-vous satisfait de la collaboration avec la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ? Comment et pourquoi ?
3. Pensez-vous que la fiscalité des groupes est différente de celle d'une simple société ? Comment ?
4. Quelles sont, selon vous, les principales raisons qui poussent une société à rejoindre un groupe ou à en créer un ?
5. Est-ce que dans certains cas, un groupe pourrait perdre son statut ou être réorganisé fiscalement ? Si oui, dans quelles situations ?
6. Est-ce que le statut de groupes de sociétés en Algérie permet le développement progressif de ses filiales ? – Comment
7. Pensez-vous que les groupes en difficulté reçoivent plus d'attention ou d'aide De la part de l'administration que les sociétés classiques ?
- 8- Qu'avez-vous nous dire, en général, en ce qui concerne le groupe de société, la gestion fiscal-financière, ainsi que les difficultés et défis à relever ?

Merci infiniment pour votre précieuse contribution.

ANNEXE C

MATRICE DE VERBATIM

INTERVIEWE DE LA DGE

Les extraits de verbatim ci-dessous proviennent des réponses des interviewé de la DGE aux questions :

1: (1) DGE	les groupes de sociétés bénéficient d'un traitement un peu particulier. Vu la complexité de leurs structures, on est amenés à leur offrir un accompagnement plus technique,	Je constate une augmentation du nombre de groupes, notamment dans le secteur public. L'Etat a entrepris une restructuration des entreprises publiques, les transformant en groupes pour améliorer leur efficacité	la possibilité de compenser les résultats bénéficiaires et déficitaires entre les sociétés du groupe,	La DGE est une structure rattachée à la DGI, créée pour encadrer fiscalement les grandes entreprises, notamment les groupes, avec un suivi rapproché	La fiscalité d'un groupe est beaucoup plus complexe. Il faut prendre en compte les opérations entre filiales, les conventions intragroupes,	Le fait qu'une entreprise fonctionne sous forme de groupe permet à l'administration fiscale d'avoir une vision consolidée des activités économiques. Cela facilite l'identification des flux internes, des opérations intragroupes, et permet d'évaluer plus facilement les risques fiscaux liés à l'évasion ou à l'optimisation »	Ma mission au sein de la DGE consiste à encadrer et coordonner les opérations de contrôle fiscal des grandes entreprises relevant de notre portefeuille. J'assure le suivi des vérifications sur pièces et sur place, le respect des procédures fiscales, et je valide les propositions de rectification	l'aspect fiscal est un facteur, mais pas toujours le principal. Beaucoup de groupes se forment pour mieux organiser leur activité, séparer les pôles d'activités ou gérer les risques	oui. Les groupes viennent souvent vers nous, surtout quand ils ont des situations un peu compliquées. Ils posent beaucoup de questions pour être sûrs de bien faire	un groupe peut perdre ce statut s'il y a une restructuration profonde, comme une scission ou une cession d'une filiale clé
2: (2) DGE	Certains groupes bien organisés sont autonomes et ne sollicitent pas beaucoup l'administration. D'autres, au contraire, demandent des précisions régulières	le nombre de groupes reste relativement stable. Les créations de nouveaux groupes sont rares	Les groupes peuvent bénéficier de régimes fiscaux spécifiques, comme l'intégration fiscale ou la consolidation, qui permettent une meilleure gestion des flux et une réduction de l'impôt à payer	La DGE assure la gestion des grands contribuables : déclarations, contrôles fiscaux, conseils et conformité à la législation en vigueur	différence réside dans la gestion des flux internes. Une société simple a une structure linéaire, alors qu'un groupe implique des relations croisées,	le groupe de sociétés permet de mieux cibler les opérations sensibles, comme les prix de transfert ou les financements croisés.	je suis responsable de l'analyse des dossiers complexes, de l'interprétation des textes fiscaux, et de la rédaction de notes techniques destinées à l'aide à la décision	Certains le font pour des objectifs stratégiques ou opérationnels, comme la diversification ou la recherche de financements séparés pour certaines filiales	Ils nous sollicitent plus que les petites entreprises. Par exemple, pour savoir comment traiter certaines opérations entre leurs filiales, ou même juste pour vérifier qu'ils sont bien enregistrés	Le statut de groupe est lié à des conditions juridiques et économiques précises. Si ces conditions ne sont plus remplies
3: (3) DGE	les groupes posent souvent des questions plus techniques que les autres sociétés. On essaie donc de leur répondre avec plus de précision. Par contre, je ne dirais pas qu'il existe un service spécial qui leur est exclusivement dédié	une légère augmentation, surtout avec l'émergence de groupes privés qui cherchent à diversifier leurs activités et à optimiser leur gestion	profiter de mécanismes de report des déficits, de réorganisations internes sans impact fiscal immédiat, et de certains allègements liés de fusions ou scissions	Elle centralise les traitements fiscaux pour plus d'efficacité et d'équité, avec un rôle important dans la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale	Les groupes peuvent jouer sur les localisations des filiales, les prix de transfert ou encore les financements internes	La structuration en groupe oblige souvent les entreprises à avoir une meilleure organisation comptable et documentaire. Cela facilite notre travail de contrôle.	d'assurer le contrôle de conformité des déclarations fiscales déposées par les grandes entreprises suivies par la DGE. Cela inclut la vérification des déclarations d'IS, de TVA, des retenues à la source, et la détection des anomalies ou incohérences.	c'est vrai mais souvent ce n'est qu'une conséquence. La logique économique, la croissance ou la structuration juridique sont aussi des raisons fréquentes	Ça arrive souvent. Dès qu'il y a des fusions, des rachats, ou des opérations entre sociétés du même groupe, ils préfèrent demander notre avis. C'est un moyen pour eux d'éviter les mauvaises surprises	Oui, surtout si la société mène des participations ou si les filiales deviennent indépendantes
4: (4) DGE	oui, mais ce n'est pas une règle écrite. C'est une nécessité pratique. On est obligés de mieux comprendre leur organisation, leurs montages financiers, et donc on passe plus de temps à les analyser.	Il y a une tendance à la hausse, principalement due aux politiques gouvernementales visant à regrouper les entreprises publiques sous des entités plus grandes pour une meilleure gouvernance.	la flexibilité dans la gestion fiscale du groupe, notamment la centralisation de certains charges ou produits,	Elle gère environ 400 grandes entreprises, s'occupe des groupes, contrôle la cohérence entre filiales et lutte contre les montages fiscaux abusifs	Elle nécessite une expertise spécifique, surtout lorsqu'il y a des flux transfrontaliers ou des montages complexes.	le groupe offre une lecture globale de l'activité économique d'un ensemble d'entités liées. Cela permet d'établir une politique de contrôle plus cohérente, en intégrant les enjeux de consolidation	Cela comprend la coordination entre les entités membres du groupe, le suivi des obligations fiscales consolidées, la vérification des prix de transfert et des relations intragroupes, ainsi que l'analyse des impacts fiscaux liés aux restructurations ou aux fusions	on voit beaucoup de configurations différentes. Certains groupes cherchent l'avantage fiscal, notamment en matière de report de pertes ou de transferts de charges, mais d'autres n'en bénéficient même pas vraiment	Les groupes, en général, cherchent à sécuriser leurs démarches fiscales. Ils nous contactent souvent pour qu'on les accompagne, surtout sur les questions un peu sensibles	la perte du statut peut intervenir si les obligations de déclaration consolidée ne sont pas respectées, ou si l'administration constate une absence de lien réel entre les entités
5: (5) DGE	On traite tous les contribuables de façon équitable, même si parfois les groupes exigent plus d'attention. Mais cela ne veut pas dire qu'il y a une politique spécifique d'accompagnement pour eux.	Je n'ai pas remarqué de changement significatif. Les groupes existants poursuivent leurs activités,	mutualiser certains frais et bénéficier de conventions intragroupes avantageuses sur le plan fiscal,	Elle vise à améliorer la relation administration-contribuable par un service adapté : gestion des litiges, analyse des risques et accompagnement personnalisé	Les obligations déclaratives sont plus lourdes dans un groupe. Il faut souvent produire des documents supplémentaires comme les liasses consolidées, les conventions de services ou encore les études de prix de transfert	c'est un gain en efficacité. Au lieu de traiter chaque entité séparément, on peut adopter une approche transversale sur l'ensemble du groupe.	analyser les données fiscales des grandes entreprises afin d'identifier les risques potentiels de non-conformité ou de fraude. A travers des outils d'analyse statistique et des indicateurs de performance fiscale	les entreprises ne créent pas toujours un groupe pour l'impôt. Parfois, c'est une exigence de développement ou de gouvernance. Elles veulent séparer les responsabilités, attirer des investisseurs,	Oui, c'est fréquent. Ils veulent souvent être rassurés, donc ils nous posent pas mal de questions, parfois même pour des détails	cela arrive surtout en cas de désengagement stratégique ou de privatisation partielle. Si l'unité de direction disparaît ou si les filiales se détachent du contrôle central, on ne peut plus parler de groupe.

ANNEXE D :

MATRICE DE VERBATIM

INTERVIEWE - GROUPE DE

SOCIETES GICA

Les extraits de verbatim ci-dessous proviennent des réponses des interviewé du groupe de sociétés GICA aux questions

1: (1) Ent	Grâce à la solidarité financière au sein du groupe, certaines filiales qui étaient en difficulté ont pu se redresser et investir.	suivre tout ce qui est budget, trésorerie, investissements... Je dois m'assurer que les finances du groupe tournent bien, et je travaille aussi avec les autres directions pour coordonner les grandes décisions financières	travailler en groupe, ça nous permet d'avoir une meilleure organisation financière. On peut regrouper les ressources, optimiser les financements, et surtout, on a plus de poids pour négocier avec les banques ou les fournisseurs	Gérer un groupe de sociétés est complexe. Fiscalement, il faut bien coordonner les déclarations et éviter les redressements. Financièrement, la trésorerie est un vrai défi.	les groupes reçoivent plus d'attention car ils représentent un enjeu économique plus large que les entreprises isolées	Oui, c'est différent. Dans un groupe, il faut gérer les relations fiscales entre les filiales et la société mère. Il y a plus de déclarations et plus de contrôle.	Oui ça peut arriver, surtout si une des filiales ne respecte plus les critères exigés par la fiscalité.	L'une des raisons principales, c'est l'accès au financement. Une société seule peut avoir des difficultés à obtenir des crédits, alors qu'un groupe est plus crédible	je suis satisfait. La DGE nous accompagne bien, surtout quand on a des questions fiscales spécifiques
2: (2) Ent	Le cadre de groupe permet une meilleure coordination stratégique. Chaque filiale n'évolue pas toute seule, mais avec l'appui d'un siège, que ce soit sur le plan juridique, fiscal ou même commercial	charge du juridique et du fiscal tout ce qui touche aux contrats, à la fiscalité du groupe, aux relations avec l'administration, c'est moi qui gère. Je dois aussi conseiller les filiales quand elles ont des soucis ou des questions sur des textes de loi	Le fait d'être un groupe, ça facilite beaucoup les choses côté juridique et fiscal. On peut harmoniser les pratiques, éviter les redondances, et même anticiper certains risques plus facilement	La fiscalité des groupes n'est pas toujours adaptée. Les textes manquent parfois de clarté, ce qui rend la gestion difficile et risquée	l'administration est plus à l'écoute pour trouver des solutions adaptées	la fiscalité est plus complexe dans un groupe. On doit prendre en compte les opérations intragroupe, les prix de transfert et les consolidations fiscales	Bien sûr. Il suffit qu'il y ait un changement de contrôle ou une opération comme une scission ou une liquidation pour que le groupe soit obligé de revoir son statut fiscal	Pour optimiser la fiscalité et réduire les charges grâce à une meilleure planification fiscale. Le groupe permet une meilleure gestion globale	la collaboration est plutôt bonne. Ils nous aident à comprendre certaines nouvelles règles fiscales et à bien les appliquer
3: (3) Ent	C'est un avantage, oui. Le groupe peut orienter les bénéfices vers les filiales qui en ont besoin, leur fournir des garanties bancaires, ou leur ouvrir des marchés à travers les relations du groupe	je récupère les bilans des filiales et je fais le lien entre tout ça pour présenter un seul état financier pour tout le groupe	on peut centraliser la comptabilité et avoir une vision globale plus claire. C'est plus pratique pour la consolidation, et on gagne en efficacité au lieu que chaque filiale travaille toute seule dans son coin	Le principal défi, c'est la consolidation. Il faut harmoniser les données entre les filiales et respecter les délais, surtout pour la DGE	la DGE suit de plus près les groupes en difficulté, notamment à cause de leurs impacts fiscaux et sociaux	c'est très différent. La gestion des crédits d'impôt, des pertes fiscales transférables et des obligations de consolidation crée beaucoup plus de travail	Oui, si le groupe perd l'une de ses filiales principales ou si l'administration fiscale remet en cause certaines conditions, il faut réorganiser tout le schéma fiscal	Cela permet de mutualiser les ressources, réduire les coûts, partager les compétences. Une entreprise seule ne peut pas toujours se permettre cela.	on peut centraliser la comptabilité et avoir une vision globale plus claire. C'est plus pratique pour la consolidation, et on gagne en efficacité au lieu que chaque filiale travaille toute seule dans son coin
4: (4) Ent	On le constate clairement : plusieurs petites filiales ont pu se développer rapidement parce qu'elles sont dans un groupe. Elles profitent du savoir-faire commun, de la réputation de la maison mère et de ses ressources	Mon rôle, c'est de vérifier que le groupe respecte bien toutes les lois et les règlements, que ce soit au niveau fiscal, environnemental, ou autre. Je fais aussi pas mal de veille réglementaire, pour suivre les nouveautés et préparer les adaptations nécessaires	c'est surtout au niveau du respect des lois et de la réglementation. En groupe, on met en place des procédures communes, et ça nous permet d'être plus rigoureux	Les exigences réglementaires sont de plus en plus strictes. Il faut suivre en permanence les évolutions fiscales pour éviter les sanctions	Cela dépend du comportement fiscal du groupe. L'administration peut aider, mais elle reste très exigeante	Oui, parce que dans un groupe, la fiscalité devient stratégique. Il faut optimiser tout en respectant la législation, sinon on risque des sanctions	C'est possible. Par exemple, si une filiale sort du groupe, ou s'il y a un changement au niveau des liens capitalistiques, le groupe peut ne plus remplir les conditions exigées	Les entreprises rejoignent un groupe pour gagner en stabilité, surtout en période d'instabilité économique. Il y a plus de sécurité	le contact est professionnel. On échange souvent sur des points techniques et ils sont ouverts à la discussion.
5: (5) Ent	Le statut de groupe crée une dynamique positive. Les filiales partagent des outils, des conseils, et parfois même des formations. Ça permet d'avancer plus vite que si elles étaient seules	Je fais partie de l'équipe audit interne. On intervient dans les différentes filiales pour voir comment les choses se passent, repérer les éventuels problèmes ou risques, et proposer des améliorations.	c'est qu'on peut mutualiser les bonnes pratiques. Quand une filiale trouve une solution efficace, on peut l'appliquer ailleurs. Ça améliore la qualité du travail globalement et ça limite les erreurs	Il y a un vrai problème de communication entre les entités du groupe. Cela complique les audits internes et la gestion des risques	Non, je dirais que ce n'est pas automatique. Il faut vraiment que le groupe montre une bonne foi pour recevoir plus d'attention	La différence est claire. Dans un groupe, chaque société a ses propres obligations fiscales, mais il faut aussi avoir une vision globale, ce qui n'est pas simple.	Le statut fiscal du groupe n'est jamais garanti à 100%. Dès qu'il y a une modification importante - comme une cession, une fusion ou un redressement fiscal - il faut parfois tout revoir	C'est aussi pour la compétitivité. Être dans un groupe permet de mieux répondre au marché, de diversifier les activités et d'élargir les réseaux	je trouve qu'ils sont assez transparents. On sent qu'ils veulent collaborer

ANNEXE E

TABLEAUX DE REPONSES DES

EMPLOYES DE LA DGE

Tableau 1 : Réponses des employés de la DGE à la question : « Pouvez-vous nous présenter brièvement la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et ses principales missions ? ».

Code interviewé	Fonction/grade	la réponse
1	Inspecteur principale des impôts	La DGE est une structure rattachée à la DGI, créée pour encadrer fiscalement les grandes entreprises, notamment les groupes, avec un suivi rapproché.
2	Chargée d'études fiscales	La DGE assure la gestion des grands contribuables : déclarations, contrôles fiscaux, conseils et conformité à la législation en vigueur.
3	Contrôleur des déclarations	Elle centralise les traitements fiscaux pour plus d'efficacité et d'équité, avec un rôle important dans la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	Elle gère environ 400 grandes entreprises, s'occupe des groupes, contrôle la cohérence entre filiales et lutte contre les montages fiscaux abusifs.
5	Analyste des risques fiscaux	Elle vise à améliorer la relation administration et le contribuable par un service adapté : gestion des litiges, analyse des risques et accompagnement personnalisé.

Tableau 2 : Réponses des employés de la DGE à la question « Quelle est votre mission au sein de la DGE ? ».

Code interviewé	Fonction /grade	Réponse
1	Inspecteur principale	Ma mission au sein de la DGE consiste à encadrer et coordonner les opérations de contrôle fiscal des grandes entreprises relevant de notre portefeuille. J'assure le suivi des vérifications sur pièces et sur place, le respect des procédures fiscales, et je valide les propositions de rectification. Mon rôle est également de former les équipes juniors et de garantir une application rigoureuse et homogène des textes fiscaux en vigueur.
2.	Chargée d'études fiscales	En tant que chargé d'études fiscales à la DGE, je suis responsable de l'analyse des dossiers complexes, de l'interprétation des textes fiscaux, et de la rédaction de notes techniques destinées à l'aide à la décision. J'apporte également un appui technique aux équipes de contrôle et je participe à l'élaboration de propositions d'adaptation des procédures fiscales en fonction des spécificités des grandes entreprises.
3	Contrôleur des déclarations	Ma mission principale est d'assurer le contrôle de conformité des déclarations fiscales déposées par les grandes entreprises suivies par la DGE. Cela inclut la vérification des déclarations d'IBS, de TVA, des retenues à la source, et la détection des anomalies ou incohérences. Je suis également chargé de notifier les relances ou mises en demeure en cas de manquements déclaratifs.
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	Je suis chargé du suivi fiscal spécifique des groupes de sociétés inscrits à la DGE. Cela comprend la coordination entre les entités membres du groupe, le suivi des obligations fiscales consolidées, la vérification des prix de transfert et des relations intragroupes, ainsi que l'analyse des impacts fiscaux liés aux restructurations ou aux fusions. Mon rôle est de garantir une gestion cohérente et conforme de la fiscalité des groupes.
5	Analyste des risques fiscaux	Ma mission à la DGE consiste à analyser les données fiscales des grandes entreprises afin d'identifier les risques potentiels de non-conformité ou de fraude. À travers des outils d'analyse statistique et des indicateurs de performance fiscale, je construis des profils de

Code interviewé	Fonction /grade	Réponse
		risque qui permettent de prioriser les contrôles. J'élabore également des rapports de veille sur les pratiques fiscales à risque élevé.

II : Questions d'ordre préliminaire

Tableau 3 – Réponses des employés de la DGE à la question : « En quoi la forme de groupe de sociétés peut-elle être avantageuse pour l'administration fiscale ? »

Code interviewé	Fonction	Réponse
1	Inspecteur principale	« Le fait qu'une entreprise fonctionne sous forme de groupe permet à l'administration fiscale d'avoir une vision consolidée des activités économiques. Cela facilite l'identification des flux internes, des opérations intragroupes, et permet d'évaluer plus facilement les risques fiscaux liés à l'évasion ou à l'optimisation. »
2	Chargée d'études fiscales	« De ma part, le groupe de sociétés permet de mieux cibler les opérations sensibles, comme les prix de transfert ou les financements croisés. Cela aide à tracer les mouvements financiers entre filiales et à détecter plus rapidement les schémas abusifs. »
3	Contrôleur des déclarations	« La structuration en groupe oblige souvent les entreprises à avoir une meilleure organisation comptable et documentaire. Cela facilite notre travail de contrôle, car les informations sont souvent centralisées et plus accessibles. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« D'un point de vue stratégique, le groupe offre une lecture globale de l'activité économique d'un ensemble d'entités liées. Cela permet d'établir une politique de contrôle plus cohérente, en intégrant les enjeux de consolidation, de transfert de charges ou de cohérence des résultats. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Pour l'administration, c'est un gain en efficacité. Au lieu de traiter chaque entité séparément, on peut adopter une approche transversale sur l'ensemble du groupe. Cela renforce notre capacité à détecter les anomalies systémiques et à agir rapidement. »

Tableau 4 : Réponses des employés de la DGE à la question : « Y a-t-il des différences significatives entre la fiscalité d'une société simple et celle d'un groupe de sociétés ? »

Code interviewé	Fonction/grade	Réponse
1.	Inspecteur principale	« Oui, bien sûr. La fiscalité d'un groupe est beaucoup plus complexe. Il faut prendre en compte les opérations entre filiales, les conventions intragroupes, les mécanismes de transfert, et parfois même la consolidation fiscale lorsqu'elle est autorisée. C'est très différent d'une société simple. »
2.	Chargée d'études fiscales	« La principale différence réside dans la gestion des flux internes. Une société simple a une structure linéaire, alors qu'un groupe implique des relations croisées, des filiales à l'étranger parfois, et des schémas fiscaux beaucoup plus élaborés. Cela demande une vigilance plus forte. »
3.	Contrôleur des déclarations	« Dans un groupe, on observe souvent des stratégies d'optimisation fiscale, ce qui n'est pas fréquent dans les sociétés simples. Les groupes peuvent jouer sur les localisations des filiales, les prix de transfert ou encore les financements internes. »

Code interviewé	Fonction/grade	Réponse
4.	Responsable du suivi fiscal des groupes	« La fiscalité d'un groupe mobilise plus de ressources humaines et techniques. Elle nécessite une expertise spécifique, surtout lorsqu'il y a des flux transfrontaliers ou des montages complexes. Ce n'est pas le même niveau d'exigence. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Les obligations déclaratives sont plus lourdes dans un groupe. Il faut souvent produire des documents supplémentaires comme les liasses consolidées, les conventions de services ou encore les études de prix de transfert. Une société simple a une fiscalité plus directe. »

Tableau 5 : Réponses des employés de la DGE à la question : « Quels sont les principaux avantages fiscaux offerts aux groupes ? »

Code interviewé	Fonction/ grade	Réponse
1.	Inspectrice principale	« L'un des avantages majeurs est la possibilité de compenser les résultats bénéficiaires et déficitaires entre les sociétés du groupe, ce qui permet une optimisation de la charge fiscale globale. »
2.	Chargée d'études fiscales	« Les groupes peuvent bénéficier de régimes fiscaux spécifiques, comme l'intégration fiscale ou la consolidation, qui permettent une meilleure gestion des flux et une réduction de l'impôt à payer. »
3	Contrôleur des déclarations	« Ils peuvent aussi profiter de mécanismes de report des déficits, de réorganisations internes sans impact fiscal immédiat, et de certains allègements lors de fusions ou scissions. »
4.	Responsable du suivi fiscal des groupes	« Le principal avantage est la flexibilité dans la gestion fiscale du groupe, notamment la centralisation de certaines charges ou produits, ce qui peut créer des économies d'échelle fiscales. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Les groupes peuvent mutualiser certains frais et bénéficier de conventions intragroupes avantageuses sur le plan fiscal, tant qu'elles sont bien justifiées. Cela favorise une certaine rationalisation. »

Tableau 6 : Réponses des employés de la DGE à la question : « Les groupes de sociétés sollicitent-ils davantage l'appui de l'administration par rapport aux sociétés classiques ? »

Code interviewé	Fonction/ grade	Réponse
1	Inspectrice principale	« Franchement, oui. Les groupes viennent souvent vers nous, surtout quand ils ont des situations un peu compliquées. Ils posent beaucoup de questions pour être sûrs de bien faire. »
2	Chargée d'études fiscales	« Oui, clairement. Ils nous sollicitent plus que les petites entreprises. Par exemple, pour savoir comment traiter certaines opérations entre leur filiale, ou même juste pour vérifier qu'ils sont bien en règle. »
3	Contrôleur des déclarations	« Ça arrive souvent. Dès qu'il y a des fusions, des rachats, ou des opérations entre sociétés du même groupe, ils préfèrent demander notre avis. C'est un moyen pour eux d'éviter les mauvaises surprises. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« Bien sûr. Les groupes, en général, cherchent à sécuriser leurs démarches fiscales. Ils nous contactent souvent pour qu'on les accompagne, surtout sur les questions un peu sensibles. »

Code interviewé	Fonction/ grade	Réponse
5	Analyste des risques fiscaux	« Oui, c'est fréquent. Ils veulent souvent être rassurés, donc ils nous posent pas mal de questions, parfois même pour des détails. C'est aussi parce qu'ils ont plus à perdre, je pense. »

Tableau 7 : Réponses des employés de la DGE à la question : « Est-ce que l'administration fiscale offre un accompagnement ou un suivi distinct et particulier aux groupes de sociétés ? »

Interviewé	Fonction/grade	Réponse
1	Inspectrice principale	« Oui, en général, les groupes de sociétés bénéficient d'un traitement un peu particulier. Vu la complexité de leurs structures, on est amenés à leur offrir un accompagnement plus technique, notamment dans l'analyse de leurs opérations intra-groupes et les vérifications ciblées. »
2	Chargée d'études fiscales	« Je dirais que c'est du cas par cas. Certains groupes bien organisés sont autonomes et ne sollicitent pas beaucoup l'administration. D'autres, au contraire, demandent des précisions régulières. Dans tous les cas, on essaie de répondre selon nos capacités, mais ce n'est pas un dispositif formellement distinct. »
3	Contrôleur des déclarations	« À mon niveau, j'ai remarqué que les groupes posent souvent des questions plus techniques que les autres sociétés. On essaie donc de leur répondre avec plus de précision. Par contre, je ne dirais pas qu'il existe un service spécial qui leur est exclusivement dédié. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« Il y a un suivi plus poussé, oui, mais ce n'est pas une règle écrite. C'est une nécessité pratique. On est obligés de mieux comprendre leur organisation, leurs montages financiers, et donc on passe plus de temps à les analyser. Ce suivi découle naturellement de la complexité de leurs dossiers. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Pas vraiment, je pense. On traite tous les contribuables de façon équitable, même si parfois les groupes exigent plus d'attention. Mais cela ne veut pas dire qu'il y a une politique spécifique d'accompagnement pour eux. »

Tableau 8 : réponses des employés de la DGE à la question : Le choix de constituer un groupe est-il toujours motivé par un avantage fiscal, ou y a-t-il d'autres raisons selon vous ?

Interviewer	Fonction/grade	Réponse
1	Inspectrice principale	« Non, l'aspect fiscal est un facteur, mais pas toujours le principal. Beaucoup de groupes se forment pour mieux organiser leur activité, séparer les pôles d'activités ou gérer les risques. La structure en groupe permet aussi une meilleure gestion interne. »
2	Chargée d'études fiscales	« Il ne faut pas croire que tous les groupes sont créés pour des raisons fiscales. Certains le font pour des objectifs stratégiques ou opérationnels, comme la diversification ou la recherche de financements séparés pour certaines filiales. »
3	Contrôleur des déclarations	« Il y a bien sûr des groupes qui cherchent à optimiser leur fiscalité, c'est vrai, mais souvent ce n'est qu'une conséquence. La logique économique, la croissance ou la structuration juridique sont aussi des raisons fréquentes. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« En tant qu'administration, on voit beaucoup de configurations différentes. Certains groupes cherchent l'avantage fiscal, notamment en matière de report de pertes ou de transferts de charges, mais d'autres n'en bénéficient même pas vraiment. La logique économique prime souvent. »

Interviewer	Fonction/grade	Réponse
5	Analyste des risques fiscaux	« Selon mon expérience, les entreprises ne créent pas toujours un groupe pour l'impôt. Parfois, c'est une exigence de développement ou de gouvernance. Elles veulent séparer les responsabilités, attirer des investisseurs, ou structurer leurs activités à l'international. »

Tableau 9 : réponses des employés de la DGE à la question : « Dans la pratique, constatez-vous une tendance à l'augmentation ou à la diminution du nombre de groupes en Algérie ? Pourquoi ? »

Interviewé	Fonction / grade	Réponse
1	Inspectrice principale	« Je constate une augmentation du nombre de groupes, notamment dans le secteur public. L'État a entrepris une restructuration des entreprises publiques, les transformant en groupes pour améliorer leur efficacité. »
2	Chargée d'études fiscales	« Il me semble que le nombre de groupes reste relativement stable. Les créations de nouveaux groupes sont rares, et les restructurations existantes ne sont pas toujours abouties. »
3	Contrôleur des déclarations	« J'observe une légère augmentation, surtout avec l'émergence de groupes privés qui cherchent à diversifier leurs activités et à optimiser leur gestion. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« Il y a une tendance à la hausse, principalement due aux politiques gouvernementales visant à regrouper les entreprises publiques sous des entités plus grandes pour une meilleure gouvernance. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Je n'ai pas remarqué de changement significatif. Les groupes existants poursuivent leurs activités, mais la création de nouveaux groupes est limitée par des contraintes économiques et réglementaires. »

Tableau 10 : réponses des employés de la DGE à la question « Est-ce qu'un groupe de sociétés peut perdre son statut de groupe ? Dans quels cas ? »

Interviewer	Fonction/grade	Réponse
1	Inspectrice principale	« Oui, un groupe peut perdre ce statut s'il y a une restructuration profonde, comme une scission ou une cession d'une filiale clé, ce qui rompt le lien de contrôle entre les sociétés. »
2	Chargée d'études fiscales	« Absolument. Le statut de groupe est lié à des conditions juridiques et économiques précises. Si ces conditions ne sont plus remplies, notamment en cas de perte de contrôle ou de fusion avec une entité externe, le groupe est dissous. »
3	Contrôleur des déclarations	« Oui, surtout si la société mère vend ses participations ou si les filiales deviennent indépendantes. Le lien économique et organisationnel est essentiel pour conserver la qualité de groupe. »
4	Responsable du suivi fiscal des groupes	« C'est possible. Dans le cadre fiscal, la perte du statut peut intervenir si les obligations de déclaration consolidée ne sont pas respectées, ou si l'administration constate une absence de lien réel entre les entités. »
5	Analyste des risques fiscaux	« Oui, cela arrive surtout en cas de désengagement stratégique ou de privatisation partielle. Si l'unité de direction disparaît ou si les filiales se détachent du contrôle central, on ne peut plus parler de groupe. »

ANNEXE F

TABLEAUX DE REPONSES DES

EMPLOYES DU GROUPE DE

SOCIETES GICA

Tableau 1 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Pouvez-vous nous présenter brièvement votre société et son activité principale ? »

Interviewer	Fonction/ grade	Réponse
1	Directeur financier	« Le groupe GICA est une entreprise publique qui regroupe plusieurs sociétés qui fabriquent du ciment. »
2	Responsable juridique et fiscal	« GICA est un groupe industriel algérien qui travaille surtout dans la production de ciment. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« C'est un grand groupe avec plusieurs filiales qui produisent du ciment pour la construction. »
4	Responsable conformité réglementaire	« On fait partie du secteur des matériaux de construction, surtout le ciment et ses dérivés. »
5	Auditrice interne	« Le groupe GICA produit du ciment et aide au développement des infrastructures dans le pays. »

Tableau 2 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Quel est votre poste ou fonction au sein du groupe ? »

Code	Fonction / grade	Réponse
1	Directeur financier	« Moi je suis directeur financier du groupe. Mon travail, c'est surtout de suivre tout ce qui est budget, trésorerie, investissements... Je dois m'assurer que les finances du groupe tournent bien, et je travaille aussi avec les autres directions pour coordonner les grandes décisions financières. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Je suis en charge du juridique et du fiscal. Donc tout ce qui touche aux contrats, à la fiscalité du groupe, aux relations avec l'administration, c'est moi qui gère. Je dois aussi conseiller les filiales quand elles ont des soucis ou des questions sur des textes de loi, par exemple. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« Moi je m'occupe de la consolidation des comptes. En gros, je récupère les bilans des filiales et je fais le lien entre tout ça pour présenter un seul état financier pour tout le groupe. Il faut que tout soit cohérent et conforme aux normes. C'est un travail technique mais aussi de coordination. »
4	Responsable conformité réglementaire	« Je suis responsable conformité. Mon rôle, c'est de vérifier que le groupe respecte bien toutes les lois et les règlements, que ce soit au niveau fiscal, environnemental, ou autre. Je fais aussi pas mal de veille réglementaire, pour suivre les nouveautés et préparer les adaptations nécessaires. »
5	Auditrice interne	« Je fais partie de l'équipe audit interne. On intervient dans les différentes filiales pour voir comment les choses se passent, repérer les éventuels problèmes ou risques, et proposer des améliorations. On ne fait pas que contrôler, on essaye aussi d'aider à améliorer les pratiques. »

Tableau 2 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Quel est votre poste ou fonction au sein du groupe ? »

Code	Fonction / grade	Réponse
1	Directeur financier	« Moi je suis directeur financier du groupe. Mon travail, c'est surtout de suivre tout ce qui est budget, trésorerie, investissements... Je dois m'assurer que les finances du groupe tournent bien, et je travaille aussi avec les autres directions pour coordonner les grandes décisions financières. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Je suis en charge du juridique et du fiscal. Donc tout ce qui touche aux contrats, à la fiscalité du groupe, aux relations avec l'administration, c'est moi qui gère. Je dois aussi conseiller les filiales quand elles ont des soucis ou des questions sur des textes de loi, par exemple. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« Moi je m'occupe de la consolidation des comptes. En gros, je récupère les bilans des filiales et je fais le lien entre tout ça pour présenter un seul état financier pour tout le groupe. Il faut que tout soit cohérent et conforme aux normes. C'est un travail technique mais aussi de coordination. »
4	Responsable réglementaire conformité	« Je suis responsable conformité. Mon rôle, c'est de vérifier que le groupe respecte bien toutes les lois et les règlements, que ce soit au niveau fiscal, environnemental, ou autre. Je fais aussi pas mal de veille réglementaire, pour suivre les nouveautés et préparer les adaptations nécessaires. »
5	Auditrice interne	« Je fais partie de l'équipe audit interne. On intervient dans les différentes filiales pour voir comment les choses se passent, repérer les éventuels problèmes ou risques, et proposer des améliorations. On ne fait pas que contrôler, on essaye aussi d'aider à améliorer les pratiques. »

Partie 2 :

Tableau 3 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Selon vous, en quoi le fait de fonctionner comme un groupe de sociétés est-il profitable pour votre entreprise ? »

Code	Fonction/ grade	Réponse
1	Directeur financier	« Franchement, travailler en groupe, ça nous permet d'avoir une meilleure organisation financière. On peut regrouper les ressources, optimiser les financements, et surtout, on a plus de poids pour négocier avec les banques ou les fournisseurs. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Le fait d'être un groupe, ça facilite beaucoup les choses côté juridique et fiscal. On peut harmoniser les pratiques, éviter les redondances, et même anticiper certains risques plus facilement. C'est plus structuré. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« En travaillant en groupe, on peut centraliser la comptabilité et avoir une vision globale plus claire. C'est plus pratique pour la consolidation, et on gagne en efficacité au lieu que chaque filiale travaille toute seule dans son coin. »
4	Responsable réglementaire conformité	« Pour moi, c'est surtout au niveau du respect des lois et de la réglementation. En groupe, on met en place des procédures communes, et ça nous permet d'être plus rigoureux. On apprend aussi les uns des autres. »
5	Auditrice interne	« Ce qui est bien, c'est qu'on peut mutualiser les bonnes pratiques. Quand une filiale trouve une solution efficace, on peut l'appliquer ailleurs. Ça améliore la qualité du travail globalement et ça limite les erreurs. »

Tableau 4 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Êtes-vous satisfait de la collaboration avec la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ? Comment et pourquoi ? »

Code	Fonction/grade	Réponse
1	Directeur financier	« Oui, dans l'ensemble je suis satisfait. La DGE nous accompagne bien, surtout quand on a des questions fiscales spécifiques. Ils sont réactifs. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Franchement, la collaboration est plutôt bonne. Ils nous aident à comprendre certaines nouvelles règles fiscales et à bien les appliquer. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« Oui, je dirais que la relation est correcte. Ils répondent à nos demandes, même si parfois ça prend un peu de temps, mais globalement c'est positif. »
4	Responsable conformité réglementaire	« Pour moi, le contact est professionnel. On échange souvent sur des points techniques et ils sont ouverts à la discussion. C'est encourageant. »
5	Auditrice interne	« J'ai eu quelques échanges avec eux lors des contrôles internes, et je trouve qu'ils sont assez transparents. On sent qu'ils veulent collaborer. »

Tableau 5 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question « Pensez-vous que la fiscalité des groupes est différente de celle d'une simple société ? Comment ? »,

Code	Fonction/ grade	Réponse
1	Directeur financier	Oui, c'est différent. Dans un groupe, il faut gérer les relations fiscales entre les filiales et la société mère. Il y a plus de déclarations et plus de contrôle.
2	Responsable juridique et fiscal	Oui, la fiscalité est plus complexe dans un groupe. On doit prendre en compte les opérations intragroupes, les prix de transfert et les consolidations fiscales.
3	Chef de service comptabilité consolidée	Bien sûr, c'est très différent. La gestion des crédits d'impôt, des pertes fiscales transférables et des obligations de consolidation crée beaucoup plus de travail.
4	Responsable conformité réglementaire	Oui, parce que dans un groupe, la fiscalité devient stratégique. Il faut optimiser tout en respectant la législation, sinon on risque des sanctions.
5	Auditrice interne	La différence est claire. Dans un groupe, chaque société a ses propres obligations fiscales, mais il faut aussi avoir une vision globale, ce qui n'est pas simple.

Tableau 6 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Quelles sont, selon vous, les principales raisons qui poussent une société à rejoindre un groupe ou à en créer un ? »

Code	Fonction/grade	Réponse
1	Directeur financier	L'une des raisons principales, c'est l'accès au financement. Une société seule peut avoir des difficultés à obtenir des crédits, alors qu'un groupe est plus crédible.
2	Responsable juridique et fiscal	Pour optimiser la fiscalité et réduire les charges grâce à une meilleure planification fiscale. Le groupe permet une meilleure gestion globale.
3	Chef de service comptabilité consolidée	Cela permet de mutualiser les ressources, réduire les coûts, partager les compétences. Une entreprise seule ne peut pas toujours se permettre cela.
4	Responsable conformité réglementaire	Les entreprises rejoignent un groupe pour gagner en stabilité, surtout en période d'instabilité économique. Il y a plus de sécurité.
5	Auditrice interne	C'est aussi pour la compétitivité. Être dans un groupe permet de mieux répondre au marché, de diversifier les activités et d'élargir les réseaux.

Tableau 7 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : « Est-ce que dans certains cas, un groupe pourrait perdre son statut ou être réorganisé fiscalement ? Si oui, dans quelles situations ? »

Code	Fonction/grade	Réponse
1	Directeur financier	« Oui, ça peut arriver, surtout si une des filiales ne respecte plus les critères exigés par la fiscalité. Par exemple, en cas de restructuration, de fusion ou de vente d'une entité, le périmètre fiscal du groupe peut changer. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Bien sûr. Il suffit qu'il y ait un changement de contrôle ou une opération comme une scission ou une liquidation pour que le groupe soit obligé de revoir son statut fiscal. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« Oui, si le groupe perd l'une de ses filiales principales ou si l'administration fiscale remet en cause certaines conditions, il faut réorganiser tout le schéma fiscal. »
4	Responsable conformité réglementaire	« C'est possible. Par exemple, si une filiale sort du groupe, ou s'il y a un changement au niveau des liens capitalistiques, le groupe peut ne plus remplir les conditions exigées. »
5	Auditrice interne	« Le statut fiscal du groupe n'est jamais garanti à 100 %. Dès qu'il y a une modification importante — comme une cession, une fusion ou un redressement fiscal — il faut parfois tout revoir. »

Tableau 8 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : Est-ce que le statut de groupes de sociétés en Algérie permet le développement progressif de ses filiales ? Comment ?

Code	Fonction / grade	Réponse
1	Directeur financier	« Oui, sans doute. Grâce à la solidarité financière au sein du groupe, certaines filiales qui étaient en difficulté ont pu se redresser et investir. Le groupe peut aussi répartir les ressources selon les besoins. »
2	Responsable juridique et fiscal	« Le cadre de groupe permet une meilleure coordination stratégique. Chaque filiale n'évolue pas toute seule, mais avec l'appui du siège, que ce soit sur le plan juridique, fiscal ou même commercial. »
3	Chef service comptabilité consolidée	« C'est un avantage, oui. Le groupe peut orienter les bénéfices vers les filiales qui en ont besoin, leur fournir des garanties bancaires, ou leur ouvrir des marchés à travers les relations du groupe. »
4	Responsable conformité réglementaire	« On le constate clairement : plusieurs petites filiales ont pu se développer rapidement parce qu'elles sont dans un groupe. Elles profitent du savoir-faire commun, de la réputation de la maison mère et de ses ressources. »
5	Auditrice interne	« Le statut de groupe crée une dynamique positive. Les filiales partagent des outils, des conseils, et parfois même des formations. Ça permet d'avancer plus vite que si elles étaient seules. »

Tableau 9 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question : Pensez-vous que les groupes en difficulté reçoivent plus d'attention ou d'aide de la part de l'administration que les sociétés classiques ?

Code	Fonction / grade	Réponse
1	Directeur financier	Oui, en général, les groupes reçoivent plus d'attention car ils représentent un enjeu économique plus large que les entreprises isolées.
2	Responsable juridique et fiscal	Oui, surtout quand le groupe est structuré et transparent, l'administration est plus à l'écoute pour trouver des solutions adaptées.

Code	Fonction /grade	Réponse
3	Chef de service comptabilité consolidée	Oui, la DGE suit de plus près les groupes en difficulté, notamment à cause de leurs impacts fiscaux et sociaux.
4	Responsable de la conformité réglementaire	Pas toujours. Cela dépend du comportement fiscal du groupe. L'administration peut aider, mais elle reste très exigeante.
5	Auditrice interne	Non, je dirais que ce n'est pas automatique. Il faut vraiment que le groupe montre une bonne foi pour recevoir plus d'attention.

Tableau 10 : Réponses des employés du groupe des sociétés à la question - « Qu'avez-vous à nous dire, en général, en ce qui concerne le groupe de société, la gestion fiscalo-financière, ainsi que les difficultés et défis à relever ? »,

Code	Fonction/grade	Réponse
1	Directeur financier	Gérer un groupe de sociétés est complexe. Fiscalement, il faut bien coordonner les déclarations et éviter les redressements. Financièrement, la trésorerie est un vrai défi.
2	Responsable juridique et fiscal	La fiscalité des groupes n'est pas toujours adaptée. Les textes manquent parfois de clarté, ce qui rend la gestion difficile et risquée.
3	Chef de service comptabilité consolidée	Le principal défi, c'est la consolidation. Il faut harmoniser les données entre les filiales et respecter les délais, surtout pour la DGE.
4	Responsable conformité réglementaire	Les exigences réglementaires sont de plus en plus strictes. Il faut suivre en permanence les évolutions fiscales pour éviter les sanctions.
5	Auditrice interne	Il y a un vrai problème de communication entre les entités du groupe. Cela complique les audits internes et la gestion des risques.