

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**



**Département des sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème**

**La Problématique de la Gestion du Risque Fiscal Dans  
Les Entreprises Algériennes**

**Cas : Sarl Maxi Power Electronic**

**Réalisé par : Encadré par :**

BRAHAMI Fatma Dr. MEKHMOUKH Sakina

RILI Sara

**Année universitaire : 2021-2022**

## **Remerciement**

*Nous remercions notre omniscient dieu, le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience afin de réaliser ce travail.*

*Nous tenons à remercier sincèrement Madame Mekhmoukhi Sakina ,D'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses Occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est Toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également au personnel de Sarl Maxi power Electronic pour leur générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.*

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les membres de jury qui ont eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.*

*Un très grand merci à nos familles et à nos amis (es) respectives pour leurs soutiens moraux, leurs aides et leurs encouragements, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.*

*Nous adressons notre remerciement à toutes personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A tous ceux qui me sont cher*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont tout donné. Qui m'ont transmis toutes les valeurs de la vie afin d'aller au bout de mes rêves ; l'amour du travail, la persévérance et le courage pour ne jamais abandonner. Aucun hommage ni remerciement ne saurait être Suffisant.*

*A mes chers frères et sœurs qui sont mes piliers et alliés en toutes épreuves*

*A mon cher faillancé, pour sa présence, son soutien et sa bienveillance*

*A tous mes amis(es).*

*A mon encadreur madame Makhemoukhe Sakina*

*A monsieur KENDI et IFOURAH pour leur encouragement et motivation afin d'amener a bien nos études.*

*A ma binôme SARA et toute sa famille*

*A mes collègues proches de travail qui m'ont soutenue et encouragée*

*A toute la promotion de Master Management*

*A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pour réaliser ce travail.*

**FATMA**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A tous ceux qui me sont chers*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont tout donné. Qui m'ont appris d'être nette et sincère et leurs Soutenance de puis ma scolarisation à ce jour. Aucun hommage ni remerciement ne saurait être Suffisant.*

*A mes chers frères et sœurs.*

*A toute ma famille*

*A tous mes amis(es).*

*A toute la promotion de Management*

*A ma binôme Fatma et toute sa famille*

*A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pour réaliser ce travail.*

*Sara*

## **Liste des abréviations**

**IRG** : Impôts sur le revenu global.

**IBS** : Impôts sur les bénéfices des sociétés.

**IFU** : Impôts forfaitaire unique.

**TAP** : Taxe sur l'activité professionnelle.

**DGI** : Direction général des impôts.

**DGE** : Direction des grandes entreprises.

**CDI** : Centres des impôts.

**CPI** : Centres des proximités des impôts.

**TIC** : Technologies d'information et de communication.

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises.

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques.

**PWC** : Price Waterhouse Coopers.

**CIDTA** : Code des impôts direct et taxe assimilées.

**CTCA** : Code du Taxe sur le Chiffre d'Affaire.

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

**CDPF** : Code des Droits et Procédures Fiscaux.

**CPF** : Code des Procédures Fiscales

**ART** : Article.

**COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway Commission.

**SCS** : Soummam Computer System.

**LED** : Light-Emitting Diode.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

## **Liste des figures**

<b>Figure 1</b> : schéma représentatif des différents acteurs pendant le processus de gestion du risque fiscal. ....	42
<b>Figure2</b> : les stratégies de traitement du risque .....	57
<b>Figure3</b> : Schématisation du processus de gestion du risque fiscal.....	59

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau 1</b> : Tableau récapitulatif des sources du risque fiscal.....	27
<b>Tableau2</b> : Rôle de chaque acteur dans le processus de gestion du risque fiscal.....	43

## **Listes des Annexes**

**Annexe N°01** : Plan comptable type propre à la Sarl Maxi Power Electronic

**Annexe N°02** : Etat de suivi du chiffre d'affaire réalise et déclare au titre de l'exercice 2022 et 2021

**Annexe N°03** : Etat des taxes déductibles sur le chiffre d'affaire avril 2022

**Annexe N°04** : Bordereau avis de versement : solde liquidation IBS 2021/2022

**Annexe N°05** : Extrait de Rôle

**Annexe N°06** : Calendrier de Paiement

**Annexe N°07** : Tableau de détermination du résultat fiscal exercice 2020

**Annexe N°08** : Le questionnaire

## **Introduction générale**

La fiscalité est devenue un outil clef dans la gestion des entreprises. Cette liberté de gestion du chef d'entreprise est très souvent mise à mal, d'une part par l'administration fiscale, et d'autre part par la concurrence fiscalité "déloyale" qui existe dans une économie devenue de plus en plus mondialisée. Cette liberté de gestion trouve sa limite, dans le cadre de l'acte anormal de gestion.

L'entreprise est la seule habilitée à pouvoir déterminer quels choix fiscaux étaient le plus appropriés dans le cadre de son activité. L'enjeu sur cette question est de déterminer si les choix fiscaux opérés sont à un instant T, les meilleurs pour l'entreprise, car l'administration fiscale appréciera très souvent ces choix avec une image figée, alors que le chef d'entreprise aura opéré son choix fiscal, dans une vision à long terme, ce qui signifie qu'il pourrait être amené à effectuer des choix qui sont différents de ces concurrents. Ainsi, de par ces spécificités, tous les choix fiscaux opérés par l'entreprise engendrent une forme de risque fiscal, une problématique à résoudre et une contrainte de plus à laquelle les chefs d'entreprise doivent faire face pour assurer une situation financière stable.

Le risque fiscal constitue une notion encore en développement, sa gestion présente une difficulté particulière pour les entreprises notamment à cause de la complexité et l'ambiguïté de la réglementation fiscale.

La plupart des référentiels du management du risque attestent qu'afin d'assurer une gestion du risque fiscal efficace, l'entreprise doit mettre en œuvre une démarche et un processus authentique qui impliquent la participation du conseil d'administration, la fonction fiscale, les auditeurs interne et externe, les conseils fiscaux et même de l'administration fiscale.

Toutefois, les entreprises qui commettent volontairement des irrégularités, quelques soient leur degré de gravité, c'est-à-dire que ce soit par des manœuvres frauduleuses, défaut de déclaration ou dissimulation et minorisation volontaire des montants exactes réalisés sont conscientes de la gravité du risque qu'elles encourent et peuvent ne pas avoir besoin d'un procédé de gestion adéquat sous forme d'audit d'ingénierie ou de gestion fiscale pour le détecter, ce qui est considéré par Jean Luck Rossignole comme risque volontaire du contribuable d'échapper à la réglementation fiscale.

Mais c'est pour les entreprises qui sont les plus exemplaires en terme de respect de réglementation fiscale, réputées pour le fisc comme étant des contribuables ayant une bonne moralité fiscale, où les irrégularités dont elles peuvent être exposées sont sous forme des inexactitudes, insuffisances et / ou omissions commises involontairement et généralement à leur insu lors de leurs souscriptions de leurs déclarations que le risque fiscal est latent.

Il est vital pour ces entreprises de prendre conscience de l'ampleur de ce risque latent émanant de ces erreurs, qui pèse sur leur survie, et ce, en faisant appel à un procédé managérial interne et/ou externe, qui est approprié à une étude approfondie de l'état de conformité de la situation qui est axée généralement sur des techniques de l'audit.

En suite comme fonction dans des structures organisationnelles de plusieurs entreprises implantées au pays, à l'instar de la filiale du géant mondial de la cimenterie Lafarge et l'opérateur téléphonique Ooredoo.

Nous allons essayer de comprendre le degré d'efficacité de ce procédé managérial à gérer le risque involontaire lié à la conformité dans la sphère environnementale fiscale ordinaire algérienne lié au cadre déclaratif.

### - **Problématique**

Cette étude qui puise les outils d'analyse d'audit fiscal cités ci-dessus dans le cadre de management des risques fiscaux, elle se déroule dans un environnement fiscale algérien lié à l'a la gestion du risque fiscale

Ce qui nous amène à formuler la problématique de la manière suivante :

**La question principale est donc de savoir : Dans quelle mesure ces entreprises ont pris conscience de l'importance du risque fiscal, et quelles sont les principales dispositions mises en place pour maîtriser et évaluer ce risque ?**

Il s'agira ainsi, à travers ce travail, de définir tout d'abord les concepts clés découlant de la problématique de gestion du risque fiscal à savoir la définition même du risque fiscal, ses caractéristiques et formes de manifestation en entreprise dans le contexte marocain. Ensuite, il s'agira d'identifier les mécanismes de gestion du risque fiscal, en se référant notamment aux précédents travaux de recherche développés en ce domaine. Et enfin, à travers une étude empirique, nous allons achever cet article par une réflexion sur les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter pour faire face au risque fiscal et l'évaluation de leur degré de maturité face à ce risque.

De cette question centrale, découle les questions secondaires suivantes :

- En quoi la complexité du système fiscal algérien des entreprises peut-elle influencer le degré d'efficacité du management du risque fiscal ?
- En quoi consiste le risque fiscal au sein d'une entreprise et quelles sont les modalités pratique de management du risque fiscal ?

- Compte tenu de la complexité de la nature du risque fiscal, quel est le degré de maturité de la gestion du risque fiscal au sein de l'entreprise Algérienne "Sarl Maxi Power ?

### - **Le choix du thème :**

L'authenticité que revêt une étude axée sur le phénomène du management fiscal des entreprises et la place centrale qu'il occupe dans les théories contemporaines de la gouvernance des entreprises sont à l'origine de notre option pour le sujet en question, qui est tant négligé dans la recherche scientifique dans notre pays, et ce, en dépit de sa prolifération à grande échelle dans le monde des affaires, dans des forums des chefs d'entreprises, des formations en poste graduation professionnelles spécialisées en fiscalité dans des écoles de management.

Ceci est aussi une occasion opportune pour nous de compléter notre formation en management par la découverte de la discipline gestion fiscale des entreprises qui est actuellement l'un des domaines phare du management à l'instar du marketing, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.

Nous espérons aussi, pouvoir apporter une modeste part de contribution en tentant de poser les premiers jalons dans la recherche en la matière à travers une modeste description scientifique d'une séquence du processus de management du risque fiscal.

Dans le souci de s'inscrire dans une neutralité et une objectivité de l'analyse du phénomène de la gestion du risque fiscal involontaire lié à la conformité, nous avons préféré opter pour l'expression la problématique de la gestion du risque fiscal des entreprises exerçant en Algérie, d'autant plus que le phonème diffère d'un pays à un autre.

Pour répondre à notre problématique de départ, nous avons élaboré les hypothèses suivantes qui sont à confirmer ou à infirmer.

**Hypothèse 1 :** Il existe des modalités pratiques du management du risque fiscal.

**Hypothèse 2 :** La complexité du système fiscal algérien des entreprises influencer sur le degré d'efficacité du management du risque fiscal.

### - **L'objet de la recherche**

L'objectif de ce travail est d'analyser la problématique de gestion du risque fiscal dans le contexte marocain et d'élucider l'importance du risque fiscal dans la gestion stratégique de l'entreprise.

Il s'agira aussi d'identifier les principales méthodes et dispositions de traitement de ce risque afin de permettre au lecteur de mieux appréhender le concept de risque fiscal, en déclinant ses caractéristiques, formes de manifestation et les différentes stratégies fiscales possibles.

Traditionnellement, le concept de risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions et interprétations dans le temps. Son positionnement n'a pas fait l'objet de consensus de la part des chercheurs ce qui confirme l'importance d'une étude distincte de ce risque et adapté à notre contexte de fiscalité algérienne actuel.

Pour ce faire, il est jugé nécessaire de décortiquer l'objet en trois éléments qui le composent et l'évaluation du risque fiscal cas pratique entreprise Sarl Maxi Power d'en faire des sous objets.

En premier lieu, nous allons tenter de comprendre ce qui caractérise la complexité du système fiscal Algérie et sa relation avec entreprise ;

En deuxième lieu, nous apponterons la définition du risque fiscale en entreprise et nous exposerons les différentes pratiques de gestion du risque fiscal au sein de l'entreprise.

Enfin, nous allons tenter de faire un décryptage des modalités de pratique du management du risque fiscal en Algérie cas pratique Sarl Maxi Power

### - **Méthodologie de recherche**

L'étude en question entre dans le cadre d'un essai de compréhension d'un phénomène qui connaît un foisonnement dans la réalité managériale en Algérie, à contrario de la réalité universitaire algérienne où il est aux abonnés absents.

Ce qui nous a amené à opter pour une démarche méthodologique d'analyse descriptive, elle est axée sur les outils d'analyse et d'observation des pratiques de gestion du risque fiscale du et de la relation entretenue auprès des professionnels de la fiscalité, la nature du risque fiscal qui se décrit par processus de contrôle, et de surveillance, enfin l'observation des pratiques de la gestion du risque fiscale lié à la gestion globale de l'entreprises.

On s'est appuyé dans la partie pratique majoritairement au questionnaire et aux entretiens informels avec les acteurs liés à la gestion du risque fiscal en entreprises, ainsi que certains fonctionnaires cadres de l'administration fiscale travaillant dans le contrôle formel et la vérification de comptabilité.

Pour ce qui de la référence bibliographique, nous avons privilégié des lectures croisées des publications scientifiques, ouvrage portant sur la revue littérature de la fiscalité et du

contrôle fiscal et mémoires thèses et mémoires portant sur l'audit fiscal sur gestion du risque fiscal de l'entreprise, l'impact du risque fiscal sur la gouvernance de l'entreprise ; les références officielles de la fiscalité proposées par ministères par le biais de la direction générale des impôts à l'instar du code des impôts directs et taxes assimilées, code de la taxe sur le chiffre d'affaires la série des guide fiscaux 2022 tels que le guide de l'investisseur, guide vérificateur ...etc.

### - **Structure du mémoire**

Pour tenter de répondre d'une manière pertinente aux questions secondaires de la problématique, nous avons estimé qu'il était opportun de scinder notre mémoire en trois chapitres, dont chacun d'entre eux sera scindé à son tour en quatre (4) sections.

Le premier chapitre dont il sera question, consiste la présentation de l'environnement fiscale algérien lié au cadre déclaratif pour pouvoir comprendre ce qui spécifie sa complexité qui est l'une des origines du risque fiscal involontaire lié à la conformité.

Le deuxième Chapitre consiste à décrire le risque fiscale et l'entreprise ainsi que les pratique de la gestion du risque fiscal compose de deux sections.

Le troisième Chapitre sera consacré l'évaluation de la gestion du risque fiscal au sein d'une entreprise algérienne dite : Sarl Maxi Power, dans le but de déterminer l'échelle de maturité et la stratégie managériale adoptée pour estimer et faire face au risque fiscal.

## **CHAPITRE I**

**Présentation du système fiscale algérien**

**Politique et Relation avec le contribuable**

# Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

## Introduction au chapitre I

L'administration fiscale a pour rôle principal de prélever l'impôt pour permettre à l'Etat d'accomplir les fonctions qui lui sont dévolues. Pour ce faire, elle est érigée en une administration de puissance publique autoritaire exerçant une emprise excessive sur la matière fiscale. Cette emprise va de la conception des textes juridiques jusqu'à leur mise en œuvre par l'émission du rôle, le recouvrement et le contrôle. Elle est finalement régie par un cadre normatif qui lui est très largement favorable.

Forte de ce statut de puissance publique et du rôle qui lui est dévolue, l'administration fiscale adopte le plus souvent une attitude de défiance à l'égard des contribuables fondée sur la présomption de mauvaise foi. Partant de cette conviction, l'administration privilégie alors dans ses relations avec le contribuable la lutte contre la fraude fiscale : elle écarte l'idée qu'il puisse être de bonne foi et fait peser sur lui une « présomption de fraude » qui devient « le postulat de base » et la bonne foi n'est que l'exception.

Une autre source d'incompréhension entre l'administration fiscale et le contribuable réside dans la complexité fiscale. Cette complexité provient d'abord de l'instabilité de la norme fiscale résultant des incessantes modifications apportées à la législation fiscale par les lois de finances annuelles. Elle provient ensuite du manque de clarté juridique et de l'intelligibilité de la norme fiscale qui devient de plus en plus insaisissable.

## Section 1 : Le système fiscale Algérien

La fiscalité est l'ensemble de règles juridiques relatives à l'assiette, l liquidation et au recouvrement de l'impôt. En outre, le système fiscal algérien se compose de deux grandes parties distinctes, la première partie s'intéresse à la fiscalité ordinaire qui s'applique à l'ensemble des activités des personnes physiques et morales, elle est constituée de la fiscalité directe et indirecte. La deuxième partie touche à la fiscalité pétrolière qui vise les produits pétroliers ainsi que les activités propres au secteur des hydrocarbures .d'autre part ,ce système est déclaratif sous réserve de droit de contrôle et de vérification .en effet l'administration fiscale dispose de plusieurs techniques permettant de vérifier l'exactitude des informations fiscales déclarées ,a l'instar du cote fiscal interne et externe afin de lutter contre la fraude et l'évasion fiscale .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Mahtout. S. (2019). Le système fiscal algérien : Analyse et évaluation des performances du dispositif du contrôle fiscal. Journal of EconomicIntegration , n°04/2019 ,ISSN : 2335-1608, PP 131-144.

# Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

## 1.1 Présentation succincte du système fiscal algérien

Le système fiscal de l'Algérie comprend 16 pièces majeures, il s'agit d'impôts directs et indirects :

1. Droit d'Enregistrement
2. Droit de Timbre
3. Taxe Foncière
4. Impôt sur le Revenu Global (IRG)
5. Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS)
6. Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP)
7. Taxe sur la Valeur Ajouté (TVA)
8. Droits des Douanes
9. Taxe sur les Produits Pétroliers (TPP)
10. Taxe Intérieure de Consommation (TIC)
11. Droit de Circulation
12. Taxe d'Assainissement
13. Droit de Garantie
14. Taxe sur l'Abattage
15. Impôt Forfaitaire Unique (IFU)
16. Impôt sur le Patrimoine

### 1.1.1. Droit d'Enregistrement

Le droit d'enregistrement est à la fois une formalité et un impôt. La formalité est obligatoire pour certains actes tels que l'enregistrement d'une Société.

Cet impôt grève, donc, les actes de Société (les apports, les actes portant cessions d'actions et parts sociales), mais aussi la valeur vénale réelle d'un bien à l'occasion des mutations des propriétés (vente d'immeubles et vente de meubles, donation, partage, mutation par décès...), les taux de cet impôt varient entre 0,5 et 5%.

Les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de la réalisation des investissements sont exonérées du droit de mutation à titre onéreux.

On note aussi l'application d'un droit d'enregistrement au taux réduit de 2% pour les actes constitutifs et les augmentations de capital, si l'investissement est localisé dans les zones à développer.

# Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

## 1.1.2. Droits de Timbre

C'est un impôt qui s'applique sur des documents énumérés par la loi, parmi lesquels se trouvent :

- Les actes soumis au droit d'enregistrement, les actes judiciaires, les papiers d'identité, les effets de commerce (lettre de change, billets à ordre, billets et obligations non négociables), registre de commerce, vignettes sur les véhicules automobiles.

Dans le cas du registre de commerce, le montant du timbre est fixé à 4.000,00 DA.

## 1.1.3. Taxe Foncière

C'est un impôt qui s'applique aux propriétés bâties et non bâties. Les taux de la TF varient entre 3 et 10%.

La TF sur les propriétés bâties est perçue au profit exclusif des communes.

Sont exonérés de la TF, notamment :

- Les édifices et propriétés affectés à un service public improductifs de revenus ;
- Pour les investissements réalisés dans les zones à développer, le code d'investissement prévoit une exonération de la TF sur les propriétés immobilières, entrant dans le cadre de l'activité de l'investissement, pour une période de 10 ans à compter de la date de l'acquisition du bien ;

- les installations des exploitations agricoles (hangars, étables et silos).

Une exonération de trois (3) ans est appliquée aux jeunes promoteurs éligibles à l'aide du « Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes », ainsi qu'aux investissements réalisés par les personnes éligibles au régime de soutien à la création d'activité régi par la « Caisse Nationale d'Assurance Chômage »

## 1.1.4. Impôt sur le Revenu Global (IRG)

C'est un impôt perçu au profit du budget de l'Etat et qui grève les revenus des personnes physiques et ceux des sociétés de personnes, après déduction des frais suivants :

- Les intérêts des emprunts et des dettes contractées à titre professionnel ainsi que ceux contractés au titre de l'acquisition ou la construction de logement ;
- les pensions alimentaires ;
- cotisations d'assurances vieillesse et d'assurances sociales souscrits à titre personnel;
- police d'assurance contractée par le propriétaire bailleur.

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

Le taux d'imposition et le mode de paiement (retenu à la source ou paiement direct) diffèrent selon la nature des revenus.

### **1.1.5. Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS)**

C'est l'impôt perçu au profit du budget de l'Etat et qui s'applique aux bénéfices des Sociétés de Capital (SPA, SARL...). Le montant du bénéfice concerné par l'IBS (la base imposable), s'obtient en déduisant les charges engagées dans le cadre de l'exercice de l'activité (frais généraux, frais financiers, amortissements, provisions, impôts et taxes professionnelles...) des rentrées réalisées par l'Entreprise (ventes, produits des prestations de services).

Les taux d'imposition sont :

- Taux Général 19 % .23% ou 26% selon l'activité

### **1.1.6. Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP)**

Cet impôt grève le Chiffre d'Affaires hors TVA des personnes physiques et morales, il est perçu au profit des wilayas, communes et Fonds Commun de Collectivités Locales (FCCL). Le taux de cet impôt est fixé à 2 %, 1% ou bien 0% Selon l'activité exercée

### **1.1.7. Taxe sur Valeur Ajoutée (TVA)**

Sont soumis à cette taxe, les activités industrielles, commerciales ou artisanales, de banque et d'assurance, de profession libérale... exercées par des producteurs, grossistes et prestataires de services.

La base d'imposition est le Chiffre d'Affaires, droits et taxes inclus, à l'exclusion de la TVA elle-même.

On distingue, un taux réduit de la TVA fixé à 9 % et un Taux normal fixé à 19 %. Le produit de la TVA est réparti entre le budget de l'Etat, celui des communes et le FCCL.

Les importateurs, en leur qualité de grossistes, sont soumis à la TVA. La base d'imposition dans ce cas est constituée de la valeur des marchandises importées + les frais d'assurance et du fret plus les droits de douanes.

### **1.1.8. Droits de Douane**

C'est un impôt dû à l'occasion de l'importation des marchandises. La base imposable est la valeur des marchandises, en sus, des frais divers (fret, assurance). Les taux de droits de douanes sont : 5 %, 15 % et 30 %.

# Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

## 1.1.9. Taxe sur les Produits Pétrolier

C'est une taxe qui s'applique aux achats des produits pétroliers (essence, fuel oil, gaz oil, GPL carburant, propane, butane).

Cette taxe prend la forme d'un droit spécifique (une somme qui s'applique sur une quantité de produit imposable) - exemple : essence super : 777,50 DA / hectolitre...

## 1.1.10. Taxe Intérieure de Consommation (TIC)

C'est une taxe qui s'applique sur les achats et les importations des produits suivants :

- bières, tabac à fumer à priser à mâcher, les allumettes ...

Le taux de la TIC dans ce cas prend la forme d'un droit spécifique qui grève une base, exprimé en volume.

## 1.1.11. Droit de Circulation

C'est un impôt qui s'applique sur les marchands en gros entrepositaires des alcools et vins. Cette taxe prend la forme d'un droit spécifique - exemple : Vins : 4.000,00 DA / hectolitre.

## 1.1.12. Taxe d'Assainissement

La taxe d'assainissement s'applique dans les communes dans lesquelles fonctionne un service d'enlèvement des ordures ménagères, elle est à la charge du propriétaire ou du locataire. Cet impôt est perçu au profit exclusif des communes.

Chaque commune détermine son tarif, qui doit être compris dans ces fourchettes :

- 500,00 et 1.000,00 DA par local à usage d'habitation ;
- 1.000,00 et 10.000,00 DA par local à usage professionnel, commercial, artisanal ou assimilé...

## 1.1.13. Droit de Garantie

C'est un impôt spécifique qui s'applique sur les ouvrages d'or, d'argent et de platine. Ses montants sont :

- 8.000,00 DA pour les ouvrages en or ;
- 20.000,00 DA pour les ouvrages en platine ;
- 300,00 DA pour les ouvrages en argent.

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

### **1.1.14. Taxe d'Abattage**

Taxe perçue au profit des communes et applicables aux opérations d'abattage des animaux (équidés, camelin, bovidés, ovidés et caprins).

Son montant est fixé à 5 DA par kilogramme de viande.

### **1.1.15. Impôt Forfaitaire Unique (IFU)**

C'est un impôt institué par la loi de finance de l'année 2007, il remplace les impôts et taxes (IRG, TVA et TAP), auxquelles étaient soumis les contribuables du régime du forfait.

L'IFU s'applique aux :

- **Personnes physiques** dont le commerce principal est de vendre (en détail) des marchandises et des objets, lorsque leur chiffre d'affaire annuel n'excède pas 3.000.000,00 DA, y compris les artisans exerçant une activité artisanale artistique ;
- **Personnes physiques** exerçant les autres activités et prestations de services relevant de la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux lorsque leur chiffre d'affaire annuel n'excède pas 3.000.000,00 DA.
- **Personnes physiques** exerçant simultanément des activités relevant des deux catégories susvisées.

Les taux de cet impôt sont :

- 12% : applicable à l'activité de prestation de services ;
- 6% : applicable à l'activité d'achat revente.

Le produit de cet impôt est réparti entre le budget de l'Etat, des Wilayat, des communes et du FCCL.

### **1.1.16. Impôt sur le Patrimoine**

C'est un impôt sur la fortune, il est dû par les personnes physiques à raison de leurs patrimoines composés de biens imposables dont la valeur nette excède 30.000.000,00 DA au 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'imposition.

Sont imposables :

- a) Les biens immobiliers :
  - Propriétés bâties : résidence principale ou secondaire ;
  - Propriétés non bâties : terrains, jardins... ;
  - Droits réels mobiliers.

## Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

b) Les biens mobiliers :

- Véhicules, motocycles, yachts, bateaux de plaisance, avions de tourisme, chevaux de course et les objets d'art et les tableaux de valeurs estimés à plus de 500.000,00 DA.

Le produit de cet impôt est réparti entre le budget de l'Etat, des communes et du Fonds National de Logement.

### Section 2 : La politique fiscale en Algérie

Pour réaliser une croissance économique, il faut des moyens et des outils, lesquels une fois mis en œuvre, pourront générer une richesse et des emplois, qui de leurs tours mesurent le développement d'un pays.

Parmi ces moyens, la fiscalité est devenue de plus en plus un instrument qui permet aux gouvernements d'intervenir dans différents domaines. Elle a pour rôle d'inciter et d'orienter les contribuables et par cela même elle peut mieux placée pour l'instauration d'un comportement favorable au développement.

En effet, l'impôt peut jouir d'une fonction économique, d'ailleurs la politique fiscale constitue le choix de la puissance publique comme instrument d'une politique de croissance.

B. VINAY dit que « au-delà d'un mode de répartition des charges, l'impôt est un moyen d'assurer l'équilibre économique, tout autant que l'équilibre budgétaire est un moyen d'orienter l'ensemble des activités économique d'un pays »<sup>2</sup>.

A ce titre la fiscalité apparaît comme un instrument privilégié à la création d'un milieu favorable à l'investissement.

Pour le cas de l'Algérie, la modernisation de l'administration fiscale à travers la réorganisation des services a atteint l'étape de la segmentation durant le programme de modernisation et qui a donné une nouvelle organisation des services fiscaux Algériens en fonction de la taille des contribuables en l'occurrence :

---

<sup>2</sup> B. Vina, Fiscalité, épargne et développement, Edition Librairie Armand colin, 1968.

# Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

## 2.1. La nouvelle structure de l'administration fiscale algérienne :

### 2.1.1 La direction des grandes entreprises « DGE » :

Inscrit au centre des réformes fiscales engagées par la direction générale des impôts, la DGE a été créé par les dispositions de la loi de finance pour 2029, par contre la DGE n'a été opérationnelle qu'en janvier 2006 qui s'est assignée les missions suivantes :

1. Elever le degré de réactivité des services aux sollicitations et doléances des sociétés concernées ;
2. Tester dans des conditions réelles de fonctionnement les différents modules de l'application informatique et du degré d'appropriation des technologies utilisées ; De mettre en œuvre de nouvelles règles de procédures induites par le processus d'informatisation et de regroupement des services ;
3. Assurer un meilleur suivi et contrôle du contribuable.

La DGE est chargée des missions de gestion, contrôle, contentieux, recouvrement et accueil des contribuables relevant de sa compétence<sup>11</sup>. Il s'agit des grands contribuables répartis entre les sociétés de droit algérien (société de capitaux ou groupement) dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur ou égale à 100 000 000,00 DA. Les sociétés non installées en Algérie visées par l'article 156-1 du code des impôts directs et taxes assimilées et les sociétés pétrolières telles que prévues par la loi n° 86-14 du 19 août 1986, modifiée et complétée, relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisations des hydrocarbures ainsi que des activités accessoires.

### 2.1.2. Les centres des impôts « CDI » :

Après le lancement de la DGE, les CDI ont été créés par le décret 06-327 portant détermination, organisation et prérogatives des services extérieurs des impôts<sup>13</sup>, le lancement réel des CDI a été fait en 2008 par un centres pilote à savoir celui de Rouiba à Alger. La compétence du CDI s'étend à toutes les entreprises (sociétés et personnes physiques) relevant du régime réel d'imposition (à l'exception de celles relevant de la DGE) ainsi qu'à l'ensemble des professions libérales exerçant leur activité dans son ressort territorial, quels que soient leurs régimes d'imposition. Le CDI est localisé, dans la mesure du possible, au chef-lieu de wilaya. Il a une compétence géographique correspondant, autant que possible, à celle de la direction des impôts de la wilaya, les CDI ont pour missions et objectifs :

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

1. L'amélioration de la gestion et du contrôle des contribuables de moyenne importance relevant du régime du réel d'imposition, y compris les professions libérales ;
2. La mise en place d'un interlocuteur fiscal unique pour l'ensemble des contribuables relevant de sa compétence ;
3. Diminution du nombre de services de base ; - Modernisation des procédures.

### **2.1.3. Les centres de proximité des impôts « CPI » :**

Le Centre de Proximité des Impôts CPI est une structure opérationnelle regroupant les contribuables qui sortent du périmètre de compétence de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et des Centres des Impôts (CDI). Il constitue l'interlocuteur fiscal unique de ces contribuables, dans la mesure où il met à la disposition de ces derniers une seule structure compétente pour l'accomplissement de l'ensemble de leurs obligations fiscales. L'organisation ainsi que les attributions du Centre de Proximité des Impôts sont fixées par le décret exécutif n°06-327 du 18/09/2006. Ce décret exécutif a été suivi par un arrêté interministériel du 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des structures des services extérieurs de l'administration fiscale, Le CPI est compétent en matière d'assiette, du contrôle, de recouvrement et du contentieux de tous les impôts et taxes dus par les contribuables relevant de son périmètre fiscal. Cette nouvelle restructuration traduit la volonté affichée par les pouvoirs publics en vue d'améliorer la qualité du service rendu, rapprocher l'administration du contribuable, une manière de promouvoir le civisme fiscal.

### **2.2. Exploitation des technologies d'information et de communication**

Dans le cadre de la modernisation de l'administration fiscale les TIC sont d'une importance cruciale pour la réussite du programme, et le système d'information est l'un des projets les plus ambitieux que l'administration fiscale ait engagé dans le cadre de son programme de modernisation. A cet égard, il y a lieu de préciser que les objectifs stratégiques à atteindre dans ce domaine technologique, sont essentiellement :

1. Fournir le support des Technologies de l'Information à la DGI dans l'accomplissement de ses missions et l'atteinte de ses objectifs ;
2. Garantir la sécurité des données dans le recours aux technologies de communication appropriées ;

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

3. Fournir des applications simples d'utilisation, à même de permettre aux utilisateurs d'exercer leur responsabilité avec l'efficacité et l'efficience requises ;
4. Garantir une disponibilité de données fiables, à l'ensemble des utilisateurs habilités ;
5. Assurer une formation sur les technologies de communication adaptée à l'ensemble des utilisateurs ;
6. Elaborer un dispositif pour maintenir le niveau de connaissances en TIC du personnel, selon ses responsabilités respectives ;
7. Simplifier les procédures, notamment celles à l'usage des contribuables ;
8. Rechercher l'amélioration de la performance à travers l'audit continu des systèmes installés.

Parallèlement à l'évolution des TIC, de nouveaux besoins de la part des utilisateurs ont vu le jour, notamment en termes de réactivité et d'accessibilité aux informations. Ainsi, la DGI a mis en ligne une multitude de services en faveur des contribuables pour permettre l'accès à l'information à travers l'internet, le canal le plus riche reste le site web de la DGI qui se caractérise par sa réactivité en mettant en ligne l'actualité fiscale régulièrement, et un contenu informationnel riche offert de manière structurée. A côté du contenu informationnel, un panel de services électroniques sont à la disposition des contribuables à savoir : abonnement à la Lettre de la DGI (newsletter), calendrier fiscal interactif, téléchargement des imprimésremplissable, et géo localisation des services de la DGI, tout en créant un espace d'échange avec les contribuables à savoir : contact DGI (Email), boîte à doléance, réseaux sociaux, enquêtes et sondages d'opinion en ligne.

### **2.3. Orientation vers un service fiscal de qualité**

l'efficacité de ses services, Dans ce cadre, la Direction Générale des Impôts a initié depuis plusieurs années une politique de modernisation de ses outils et de son organisation, avait pour objectif de mieux répondre aux attentes des usagers, dans la même optique, et afin d'acquérir le savoir-faire de la part des partenaires étrangers, la DGI a conclu un contrat de jumelage avec l'Union européenne dont l'objectif général est l'amélioration de l'environnement fiscal afin d'offrir un meilleur service aux usagers.

L'aspect le plus important à travers lequel la DGI prouve sa volonté à promouvoir la qualité de service est la mise en place du référentiel qualité de service, qui consiste en la

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

souscription de vingt engagements de qualité de service que l'administration fiscale s'engage à respecter dans le but de garantir une meilleure prise en charge des doléances des contribuables, et cela à travers : l'organisation et la gestion de la fonction accueil, l'optimisation de l'accueil téléphonique, la prise en charge de l'accueil physique, la réponse aux courriers et courriels et enfin, le développement de la capacité d'écoute de l'administration fiscale. Ce référentiel qualité de service a pour objectifs ce qui suit:

1. Faire de la qualité de service une priorité stratégique de l'administration fiscale ;

Professionnaliser les fonctions d'accueil dans l'administration fiscale ;

2. Rendre le service plus accessible au contribuable ;
3. Faciliter les démarches administratives des contribuables ;
4. Recueillir les attentes des contribuables ;
5. Mesurer et afficher régulièrement les résultats de la démarche qualité de service.

Toujours dans le cadre de l'amélioration du service fiscale la DGI a mis à la disposition des contribuables le rescrit fiscal, qui est une prise de position formelle de l'Administration fiscale saisie par un contribuable de bonne foi<sup>21</sup>. Le rescrit constitue une réponse précise et définitive à la Demande du contribuable qui veut connaître la fiscalité applicable à une situation de fait au regard de la législation fiscale en vigueur. Cette procédure met le contribuable à l'abri de tout redressement fiscal au titre d'une situation qui a fait l'objet d'une demande de rescrit fiscal.<sup>3</sup>

### **Section 3 : La relation entre l'entreprise (le contribuable) et l'administration fiscale**

Selon le Professeur Thierry Lambert, dans la situation de « David contre Goliath » (Le contribuable face à l'administration fiscale, Psychologie et sciences administratives, p. 102-121). Il ressent, d'abord, l'impôt comme une « amputation de son patrimoine acquis par le travail, l'investissement ou encore par voie de mutation » ; il le vit comme une atteinte à son droit de propriété au nom de la solidarité nationale. L'administration symbolise pour lui « l'accaparement ». Amputé d'une partie de son patrimoine, traité ensuite avec méfiance et

---

<sup>3</sup>Mustapha IDDIR, Mohamed ZERGOUNE (2021), Impact de la Modernisation de l'administration Fiscale sur l'efficacité de l'administration Fiscale et la Conformité Fiscale des Contribuables en Algérie, Revue Algérienne de développement économique, Volume 08 (Numéro 01), Algérie : Université KasdiMerbah Ouargla, PP. 287-300.

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

suspicion de fraude ou d'évasion fiscales, le contribuable organise sa défense en affichant, à son tour, une position de défiance l'égard de l'administration fiscale qu'il juge toujours suspicieuse et répressive. Par réaction, il instrumentalise l'impôt et « le détourne à des fins sans cesse optimisation ».

Les relations entre l'administration fiscale et les contribuables sont donc empreintes de défiance mutuelle, l'amélioration de ces relations s'avère plus que nécessaire, elle conditionne le développement du civisme fiscal et améliore le rendement de l'impôt.

L'initiative de cette entreprise doit provenir d'abord et surtout de ceux qui détiennent le pouvoir (législateur, exécutif, administration fiscale). Les institutions ne doivent pas perdre de vue une donnée essentielle : pour investir, créer des emplois, produire de la richesse, les opérateurs économiques ont besoin de « stabilité, de sécurité et de visibilité ». Quand ils investissent, ils prennent des risques, et c'est la raison pour laquelle ils doivent pouvoir le faire en toute confiance et connaissance de cause.

L'administration fiscale se trouve confrontée à une double exigence : comment améliorer ses services à destination du contribuable tout en renforçant les mécanismes de lutte contre l'évasion et la fraude fiscales qui prennent de plus en plus une dimension internationale.

L'Algérie, à l'instar des pays voisins et européens, s'est lancée dans un processus d'amélioration de cette relation. Dans son allocution, lors d'un séminaire sur les relations publiques, le ministre des finances a fixé les orientations : «il s'agit pour l'administration fiscale de placer le contribuable au centre de son action, en lui offrant le service qui est attendu d'elle et en rendant effectif son droit à l'information fiscale ». Il exhorte l'administration fiscale à « faire évoluer les relations avec les contribuables, qui reposent traditionnellement sur le principe d'autorité vers un rapport fondé davantage sur la confiance et le respect réciproque ».

Il ne suffit pas de créer des outils juridiques pour améliorer la relation entre l'administration et les contribuables même si c'est utile, il est indispensable d'établir une relation de confiance, par nature non conflictuelle, entre les acteurs.

Aujourd'hui la sécurité juridique est revendiquée par les contribuables comme par l'administration mais elle ne suffit pas, deux exigences nouvelles semblent peu à peu

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

s'imposer : la confiance et plus particulièrement la confiance légitime, et le principe de loyauté.

### **3.1. Gagner la confiance :**

L'Administration a pensé la chose possible en proposant, à des entreprises volontaires et à titre expérimental depuis 2013, de signer avec un « protocole » établissant « relation de confiance ». Le document structuré en neuf articles fixe des principes de « transparence », de « célérité et disponibilité », de « pragmatisme et prise en compte des contraintes techniques et opérationnelles », et de « conduite de la relation dans un esprit de confiance mutuelle ». Ces éléments, qui ne peuvent recevoir que l'accord de tous, forment ce que l'on peut appeler un corpus déontologique. C'est très certainement le minimum que l'on est en droit d'attendre quand des partenaires agissent en confiance.

L'un des objectifs du dispositif est « d'améliorer la sécurité juridique des entreprises vérifiées ». Un autre objectif affiché est « d'assurer une relation franche et efficace avec l'entreprise ». Les choses sont dites clairement : « les entreprises de bonne foi et l'administration fiscale souhaitent un dialogue de qualité lors du contrôle. Un dialogue franc permet en effet de gagner du temps. Il évite de se perdre dans des explications ou justificatifs inutiles. Il permet de clarifier les faits »

L'effort pour améliorer la relation est patent. Il s'agit d'avoir un dialogue permanent et non conflictuel, notamment sur les options de l'entreprise. Il ne s'agit pas remettre en cause le principe de la liberté de gestion du contribuable, tout au plus à l'inviter à corriger ce qui pourrait être qualifié, à l'occasion d'une vérification de comptabilité, d'acte anormal de gestion voire d'abus de droit. S'il ne se plie pas aux injonctions de l'administration il sera certes vérifié sur les points litigieux, mais il garde in fine la

### **3.2. La loyauté partagée**

Il est généralement demandé à l'administration de se montrer loyale, autrement dit d'obéir aux lois de la probité et de droiture, exigence que l'on semble parfois oublier à l'égard du contribuable qui, pour nous, n'est pas a priori paré de toutes les qualités.

Commençons par la loyauté attendue du contribuable.

Cette loyauté attendue du contribuable, quand elle fait défaut, est sanctionnée, après les mises en demeure, par le fait que le contribuable est placé en situation d'être taxé d'office.

## **Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable**

---

Certes l'administration doit justifier des éléments qu'elle entend taxer, mais la charge de la preuve est supportée par le contribuable qui doit démontrer, s'il le souhaite, qu'il a satisfait à l'obligation déclarative. Autrement dit, le contribuable peut soit contester la procédure elle-même, soit apporter la preuve de l'exagération de la base d'imposition arrêtée par l'administration. Conformément aux règles de droit commun, la preuve peut être faite par tous moyens. Si le contribuable se borne à de simples affirmations, la preuve n'est en aucun cas établie.

L'opposition est aujourd'hui exceptionnelle car la relation entre l'administration et le contribuable est normalisée. Toutefois quand elle se présente, elle peut prendre des formes variées : le contribuable peut fermer systématiquement la boutique ou le magasin le jour du contrôle sur place, il peut aussi de pas répondre aux sollicitations de l'administration, il peut faire valoir que sa comptabilité a été volée ou détruite ou encore qu'il refuse au vérificateur le droit de visiter l'entreprise. L'opposition peut être individuelle ou collective. L'infraction est constatée par procès-verbal.

Lorsque le contribuable ne se montre pas loyal, l'administration a juridiquement les moyens de lui faire entendre raison même quand c'est parfois un peu difficile.

De son côté l'administration se doit d'être loyale.

La loyauté commande que l'administration informe le contribuable qu'elle a recueilli des informations et des éléments lui permettant de le taxer. Après quelques hésitations de la jurisprudence, l'article 27 de l'ordonnance du 7 décembre 20051 codifié sous l'article L. 76 B du Livre des procédures fiscales, affirme que « l'administration est tenue d'informer le contribuable de la teneur et de l'origine des renseignements et documents obtenus auprès des tiers sur lesquels elle s'est fondée pour établir l'imposition faisant l'objet de la proposition (...). Elle communique, avant la mise en recouvrement, une copie des documents susmentionnés au contribuable qui en fait la demande ».

La relation entre l'administration fiscale et le contribuable a été, de tout temps, emprunte d'intérêts antagonistes. D'un côté, un sentiment d'injustice ressenti par le contribuable, qui ne veut payer que le strict minimum de l'impôt arguant de la faiblesse de ses revenus. De l'autre, une administration qui aspire, toujours, à collecter le maximum d'impôts, étant le pourvoyeur, par excellence, en recettes du budget de l'Etat.

## Chapitre I Présentation du système fiscale algérien Politique et Relation avec le contribuable

---

L'amélioration de cette relation constitue un axe stratégique du programme de modernisation de la DGI 2015-2019.

En effet, des mesures ont été déjà prises ces dernières années en vue de permettre une relation plus équilibrée, en renforçant les garanties des contribuables lors d'une opération de contrôle ou de traitement du contentieux et en leur assurant une plus grande sécurité juridique.<sup>4</sup>

### Conclusion du chapitre 1

Les relations entre l'administration fiscale et les contribuables sont donc empreintes de défiance mutuelle, l'amélioration de ces relations s'avère plus que nécessaire, elle conditionne le développement du civisme fiscal et améliore le rendement de l'impôt.

L'initiative de cette entreprise doit provenir d'abord et surtout de ceux qui détiennent le pouvoir (législateur, exécutif, administration fiscale). Les institutions ne doivent pas perdre de vue une donnée essentielle : pour investir, créer des emplois, produire de la richesse, les opérateurs économiques ont besoin de « *stabilité, de sécurité et de visibilité* ». Quand ils investissent, ils prennent des risques, et c'est la raison pour laquelle ils doivent pouvoir le faire en toute confiance et connaissance de cause ; si l'on veut que l'impôt et son contrôle soient acceptés, il est indispensable de trouver un équilibre entre les droits des contribuables et les prérogatives de l'administration. Nous savons que celui-ci est fragile et précaire mais il doit être trouvé si l'on veut entretenir une relation non conflictuelle. Evidemment l'attitude personnelle des uns des autres, empreinte du respect mutuel, contribue à faire que les choses se passent correctement.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Bachir YELLES CHAOUICHE, HADDAD Mohamed, BESSADAT Nasreddine. Les relations entre l'administration fiscale et les contribuables. Revue éditée par la Faculté de Droit et des Sciences politiques, Université Oran2, Mohamed Ben Ahmed, Algérie, 2017, ISSN : 2253-0878, PP 7-364.

<sup>5</sup>Jean - Claude Drié, Procédures de contrôle fiscal. La voie de l'équilibre, Le harmattan, coll. Finances publiques, 2005, 383 pages.

## **Chapitre II**

### **L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

### Introduction chapitre II

Gérer le risque fiscal fait partie désormais, des domaines clefs de gestion des entreprises.

En effet, une gestion du risque fiscal inefficace peut avoir un effet dévastateur.

Aussi, la gestion des risques fiscaux devient-elle une préoccupation majeure qui justifie que l'entreprise formalise sa politique en la matière.

Dans la plupart des PME, le comptable remplit, en plus de la fonction comptable, la fonction fiscale de l'entreprise.

D'ailleurs, l'efficacité de la gestion du risque fiscal est perçue par la plupart des dirigeants de PME comme le principal instrument de mesure de la performance comptable.

Dans ce contexte, la mise en place d'un système de gestion du risque fiscal d'aligner les stratégies fiscales sur la stratégie globale de l'entreprise et la gestion du risque fiscal sur le profil du risque global de l'entreprise, constitue la clé de voûte de toute réussite professionnelle comptable.

Les comptables sont, par conséquent, appelés à acquérir les connaissances et le savoir-faire, qui leur permettent de maîtriser les risques fiscaux et de les gérer.

Dans les grandes entreprises, cette tâche sera principalement confiée à une fonction fiscale spécialisée.

Lorsque l'on examine le concept de gestion fiscale performante, qui constitue l'objectif générique que poursuit toute gestion fiscale et par voie de conséquence, toute gestion du risque fiscal, la première question à se poser est la suivante :

Une gestion fiscale est-elle performante quand elle permet de réaliser le plus d'économie (économie d'impôt, économie d'administration ou des coûts de contrôle interne et de gestion des impôts, etc...) ?

### Section 1 : Le risque fiscale dans l'entreprise

La notion du risque fiscal est une approche managériale de l'irrégularité fiscale, cette dernière représente une sorte de péril pour la survie, la performance des entreprises, ce qui justifie sa reformulation managériale en risque fiscal.

#### 1.1. Définition du risque fiscale :

Le concept du risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions. Certains le définissent comme « le risque lié au non-respect par le contribuable des obligations suivantes : l'enregistrement dans le système, la production en temps utile de déclarations et de renseignements, l'établissement d'informations complètes et exactes et le paiement ponctuel de l'impôt dû. » (OCDE1, 2004). Ils l'assimilent ainsi au risque d'indiscipline fiscale à travers le non-respect des règles comptables et de la réglementation en vigueur.

D'autres considèrent que ce risque englobe deux acceptations :

- « La première correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales ; elle rejoint l'interprétation précédemment avancée liée au non-respect des règles ;
- La deuxième se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important ; elle est associée à un risque de perte d'opportunité lié à une ignorance des règles en vigueur qui peuvent générer des gains d'impôts. » (Rossignol, 2002)

Il en résulte que le risque fiscal peut se manifester sous forme d'une charge fiscale supérieure à celle que le contribuable devrait normalement payer pour une raison ou pour une autre, comme il peut se manifester sous forme de pertes de gains résultant des avantages fiscaux non exploités ou de la négligence des pratiques, à caractère loyal, permettant de réaliser des économies réelles d'impôts.

Afin de cerner le risque fiscal, l'entreprise doit déployer tous les moyens nécessaires qui permettront de constater les éventuelles erreurs organisationnelles et managériales pouvant être source de risque fiscal. Il s'agira de classer les risques selon leurs conséquences, sources et moyens de contrôle afin de mieux gérer le risque.

En Algérie, une attention particulière au risque fiscal commence à se développer. Les dirigeants marocains commencent à prendre conscience de l'importance de ce risque dans la gestion organisationnelle de leur entreprise et sa continuité d'exploitation. Toute erreur organisationnelle ou managériale peut induire à une surcharge fiscale pour l'entreprise. C'est

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

ainsi qu'il est nécessaire à toute entreprise algérienne de cerner ses risques fiscaux et d'essayer de les évaluer et analyser afin de dresser une matrice claire et utile des actions à entreprendre pour s'affranchir légalement du surplus d'impôt.<sup>6</sup>

### 1.2. Les sources du risque fiscal :

Selon ROSSIGNOL les sources ou les facteurs qui sont à l'origine du risque fiscal peuvent être de trois (3) types <sup>7</sup>:

- Les lois et réglementations fiscales.
- L'organisation de l'entreprise.
- L'organisation de l'administration fiscale.

#### ✓ Les lois et réglementations fiscales

La première source du risque fiscal se rapporte à l'environnement externe et plus précisément des lois et réglementations fiscales. D'après une étude menée par l'OCDE sur la gestion du risque d'indiscipline fiscale : une législation très complexe ou ambiguë multiplie les possibilités, pour le contribuable, d'adopter un comportement que le législateur ne jugeait pas souhaitable.

Toutefois, même dans le cas où la loi est claire quant à sa finalité qu'à son application, les contribuables peuvent y échapper lorsqu'elle est jugée trop lourde. En effet, si l'impôt dû est d'un montant élevé susceptible de compromettre la viabilité de l'entreprise, le contribuable pourra se soustraire au paiement de l'impôt ou essayera d'ajuster les données mentionnées dans la déclaration fiscale pour que l'impôt dû soit plus faible.

Le risque fiscal trouve aussi son origine dans les changements des lois fiscales et des interprétations faites par les juges, les autorités fiscales et les responsables fiscaux des entreprises qui ne procèdent pas à une mise à jour continue de leurs connaissances en matière de réglementation fiscale, peuvent facilement ne pas respecter cette réglementation et encourir des sanctions fiscales.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>TAJ, T. ., & ABDELMAJID, S. . (2020). La problématique de gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 2(3). Disponible sur <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/189>

<sup>7</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, « Impacts des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal : une étude menée dans le contexte tunisien », Thèse en vue du titre de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis El Manar, Juin 2013.

<sup>8</sup> Ibid, P. 47

### ✓ L'organisation de l'entreprise

La deuxième source principale du risque fiscal se rapporte à l'organisation même de l'entreprise. D'après une étude de l'OCDE, le profil de l'entreprise constitue un facteur important qui peut influencer sa discipline fiscale. En effet, la structure de l'entreprise, les Activités exercées et les investissements de l'entreprise exercent un effet sur sa capacité à se conformer à ses obligations fiscales. Les règles fiscales se rapportant à certaines opérations spécifiques telles que : la fusion, acquisitions, les opérations entre les actionnaires et l'entreprise, ne sont pas toujours claires et peuvent engendrer des risques fiscaux qui sont généralement plus élevés que ceux liés aux opérations routinières de l'entreprise, telle que la vente des biens et services.

L'internationalisation des entreprises est aussi source de risque fiscal, ces dernières se trouvent confrontées à une multitude de règles fiscales qu'elles doivent maîtriser et respecter.

Par ailleurs, le manque de personnel fiscal compétent est une source importante de risque fiscal, et le recrutement d'une personne qualifiée dans ce domaine ainsi qu'une formation continue assurent que les risques fiscaux de l'entreprise soient identifiés et gérés à temps.

L'étude de l'OCDE met l'accent aussi sur l'incidence directe que pourrait avoir le système de gouvernance des entreprises sur le niveau du risque fiscal de ces dernières. Les entreprises qui disposent de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sont en mesure de subir moins de contrôle fiscal et par la suite moins de coûts de conformité fiscale.<sup>9</sup>

### ✓ L'organisation de l'administration fiscale

Pour examiner l'impact de l'organisation de l'administration fiscale sur le risque fiscal des entreprises, il convient de présenter les facteurs qui peuvent être à l'origine de ce risque.

En effet, les autorités fiscales qui ne disposent pas de ressources financières suffisantes et des technologies d'informations nécessaires pour exploiter les énormes volumes d'informations variées sur les contribuables peuvent ne pas se rendre compte des comportements d'indiscipline fiscale de certains de ces contribuables, ce qui pourrait accroître la prise de risque par ces derniers.

---

<sup>9</sup> BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit, P 48-49.

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

Par ailleurs, le manque de compétence, de formation continue et de maîtrise de l'outil informatique par le personnel de l'administration fiscale augmente le risque de non détection des risques fiscaux des contribuables lors d'un contrôle fiscal surtout en cas d'adoption par ces derniers d'outils informatiques sophistiqués et peut accroître ainsi les cas d'indiscipline fiscale.<sup>10</sup>

Il existe plusieurs sources de risques fiscaux. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, ils peuvent être d'origine interne comme d'origine externe. D'après eux, les risques d'origine externe sont généralement aggravés par les faiblesses internes.

### **A- Les risques d'origine interne :**

#### **➤ Les risques liés aux procédures :**

Afin de détecter le risque fiscal, l'entreprise doit mettre en place un ensemble de méthodes et de procédures d'ordre fiscal, dont l'objectif principal est de diminuer le développement de ce type de risques.

Les procédures fiscales sont une nécessité pour chaque entreprise. Elles sont à titre d'exemple, des procédures de préparation des déclarations fiscales ; des procédures de la retenue à la source.

#### **➤ Les risques liés aux personnes :**

Les personnes peuvent être considérées comme une source de risques par leur négligence, leur mauvais suivi, leur ignorance ou leur incompétence voire même leur collaboration.

Les personnes chargées des opérations fiscales doivent avoir un comportement favorisant le respect volontaire de la loi fiscale. Elles doivent être indiquées dans la gestion proactive du risque fiscal, qui est au cœur des valeurs de l'entreprise.

---

<sup>10</sup>ibid, P. 50.

### **B- Les risques d'origine externe**

#### ➤ **La complexité des textes fiscaux :**

La contrainte fiscale, qui impose à l'entreprise le respect des dispositions importantes en nombre et évoluant dans le temps, a une répercussion directe sur la gestion de l'entreprise. L'incidence et l'impact financier à ce niveau sont directement mesurables.

La fiscalité occupe une place implorante et majeure pour toute entreprise, et cela à cause de la multiplicité, la complexité et l'insatiabilité des textes de lois, ce qui rend son exécution plus difficile pour l'administration fiscale elle-même que pour le contribuable.

« A partir de cette idée un système fiscal complexe est un système mal maîtrisé et qui offre des voies d'échappement au contribuable ». <sup>11</sup>

En effet le droit fiscal se présente comme étant un droit obscur et volumineux. Le contribuable se trouve alors dans l'embarras du choix. Donc il plongera dans une incertitude et une ignorance croissante qui entraîneront une insécurité juridique, ce qui favorisera la croissance des risques fiscaux.

#### ➤ **La discordance entre la comptabilité et la fiscalité**

Si le droit fiscal s'impose pour le compte des sociétés, la comptabilité est conditionnée par certaines règles fiscales. Les sociétés adoptant une transparence fiscale, se trouvent confronter à un dilemme entre la diffusion des informations fidèles et les règles fiscales.

Le code des impôts prévoit l'obligation de la tenue régulière de la comptabilité conformément à la législation comptable des entreprises. Mais en cas de divergence entre la règle fiscale et la règle comptable, le principe de l'autonomie du droit fiscal conduit à favoriser et privilégier la règle fiscale.

En revanche, cette divergence n'implique pas logiquement incompatibilité, c'est bel et bien le contraire, car le point de départ pour le calcul du résultat fiscal, c'est toujours le résultat comptable.

#### ➤ **L'administration fiscale :**

La doctrine administrative s'avère une source du risque fiscal en raison de sa complexité. Le droit prépare une surface favorable à l'interprétation, en offrant des services destinés à expliquer des textes dont l'ambiguïté est certaine, sans toutefois modifier son contenu (accueil téléphonique, guichet fiscal unique, guichet électronique, traitement des

---

<sup>11</sup>R.YAICH, théorie et principes fiscaux, les éditions RAOUF YAICH, 2004, p314

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

courriers), en effet l'administration fiscale a tendance à passer de son rôle interprétatif pour légiférer en matière fiscale. Elle devient alors une source indépendante du droit fiscal.

**Tableau 1 :** Tableau récapitulatif des sources du risque fiscal

<b>Lois et réglementations fiscales</b>	<b>Organisation de l'entreprise</b>	<b>Organisation de l'administration fiscale</b>
<p>- Complexité et ambiguïté de la réglementation fiscale (Oyedele2006;OCDE 2004).</p> <p>- Lourdeur des dispositions fiscales(OCDE2004 ).</p> <p>- Changements de la réglementation fiscale et des interprétations faites par le juge ainsi que par l'autorité fiscale (Russ, 2008 ; Ernst &amp; Young2004).</p> <p>-Méconnaissance des avantages fiscaux (Rossignol200 a, NabanetServanaKumar 2009).</p>	<p>- Des opérations spécifiques dont les règles fiscales ne sont pas très claires (Larocque et Alepin2008 ; Elgoodetal.2004).</p> <p>-L'internationalisation des entreprises (Robinsonetal.2008 ; Rossignol2002a;OCDE2004).</p> <p>-Système de génération des informations comptables (Russ, 2008 ; PWC, 2004 ;Elgoodetal.,2004)</p> <p>-Manque de personnel fiscal compétent (Ernst&amp;Young2008).</p> <p>- Manque de ses sources financières pour faire appel à un conseil externe ou pour recruter un personne fiscal dans l'entreprise (LacroqueetAlepin2008; OCDE 2004).</p>	<p>- Manque de ressources financières et de technologies d'informations pour l'administration fiscale (OCDE2004).</p> <p>-Manque de compétence, de formation continue et de maitrise de l'outil informatique par le personnel de l'administration fiscale (OCDE, 2004).</p>

	-un système de gouvernance inefficace (OCDE, 2009).	
--	---	--

**Source :** Elabore par nos soins à partir des différentes lectures

### 1.3. Typologie du risque fiscale

Deux principaux types de risque fiscal peuvent se réaliser pour l'entreprise (Rossignol, 2002a).

#### 1.3.1. Risque de non-conformité

C'est le risque lié au non-respect des règles fiscales. Ce risque peut être involontaire et il s'agit dans ce cas d'une erreur, comme il peut avoir un caractère volontaire. Dans ce deuxième cas, le contribuable a une volonté d'échapper à la réglementation fiscale. Lorsqu'un tel risque résulte de l'intention du contribuable, l'administration peut utiliser trois armes pour le contrarier : il s'agit de la fraude fiscale, de l'abus de droit par simulation et de l'acte anormal de gestion. Dans le contexte tunisien, les deux premières notions sont confondues dans la mesure où le législateur les traite conjointement sous l'angle de la fraude.

Le risque de non-conformité trouve son origine dans les facteurs suivants :

- Le risque de non-conformité peut être dû aux incertitudes provenant des lois et réglementations fiscales. La complexité des règles fiscales, leur ambiguïté, leur lourdeur en termes de coût, le changement des lois fiscales et des interprétations faites par les juges et les administrations fiscales et la mauvaise interprétation de la loi par l'entreprise peuvent conduire au non-respect de ces règles qui peut dans certains cas être volontaire.
- Ce risque de non-conformité s'accroît avec le caractère spécifique de la transaction (Elgood et al. 2004) mais peut toucher aussi les opérations routinières de l'entreprise (Russ, 2008). Le manque de personnel formé et compétent contribue aussi à ce risque (Ernst & Young, 2008). En effet, les personnes ayant la responsabilité de gestion des risques fiscaux doivent disposer des compétences, capacités et ressources nécessaires (Erasmus, 2006 ; Elgood et al. 2004).
- Les prix de transfert peuvent être aussi à l'origine d'un risque fiscal et ce dans le cadre des opérations internationales réalisées entre les sociétés d'un groupe. Ainsi, lorsque le prix de transfert pratiqué dans de telles opérations est abusif ou incorrect et s'écarte du prix de pleine concurrence adopté entre deux entreprises indépendantes, il peut dans ce cas faire naître un risque fiscal (Robinson et al., 2008). Dans leur étude, Elgood et al. (2005) signalent que les filiales des groupes exercent généralement leur activité avec peu ou pas d'intégration de la fiscalité et que le prix de transfert peut faire naître un risque fiscal même s'il y a une politique de prix de transfert au niveau du siège. Le fait d'avoir une telle politique n'est pas suffisant mais cette politique doit être mise en place. Dans le même sens, Bidaud (2010, p. 139) souligne que « la matérialisation d'un risque fiscal en matière de prix de transfert peut avoir deux origines : une politique de prix de transfert mal conçue (et donc non conforme au principe de pleine concurrence) et/ou une politique de prix de transfert inadéquatement mise en œuvre ».
- Ce risque inclut aussi le risque provenant des demandes de renseignements ou des opérations de contrôle des déclarations fiscales par les autorités fiscales (Elgood et al. 2004). La conduite et l'issue de ces opérations de contrôle dépendent largement des qualifications techniques des personnes qui en sont chargées. En présence de bonnes qualifications, ces contrôleurs seront aptes à détecter le non-respect des règles fiscales par les contribuables.
- La comptabilité financière d'une entreprise peut également être à l'origine du non-respect des règles fiscales. En effet, le processus de génération des chiffres comptables

conditionne l'exactitude des chiffres fiscaux déclarés et ceux figurant dans les états financiers. Selon Yaïch (2007, p. 19), « la comptabilité apparaît donc à la fois comme étant la première source de menace fiscale mais aussi l'outil de formalisation des options jugées offrir une opportunité pour l'entreprise ». L'auteur ajoute que la comptabilité constitue la principale base de contrôle fiscal et présente les options de la direction ayant une conséquence fiscale (dégrèvement physique, choix de méthodes comptables...). L'évaluation du risque fiscal d'origine comptable exige ainsi de s'assurer du bon fonctionnement des processus de génération des chiffres comptables ainsi que des contrôles internes se rapportant à ces processus (Elgood et al. 2004).

On distingue deux formes de risques de non-conformité a la loi :

### **A. Le risque fiscal volontaire :**

Le risque fiscal volontaire peut résulter, selon ROSSIGNOL : « soit du non-respect intentionnel de la réglementation fiscale, soit d'un non bénéfice voulu des avantages fiscaux ».

D'un côté, l'entreprise peut renoncer au bénéfice des avantages fiscaux dans le but de ne pas attirer l'attention de l'administration fiscale sur certains faits<sup>12</sup>. C'est le cas de ne pas déclarer le chiffre d'affaires il s'agit de la défaillance fiscale c'est-à-dire que contribuable existe légalement et s'abstient volontairement à souscrire ses déclarations et/ ou à répondre à toute demande d'explication et de justification formulée par l'administration fiscale.<sup>13</sup>

Cette pénalité est portée à 25% après que l'administration ait mis en demeure le redevable par lettre recommandée avec avis de réception, de régulariser sa situation dans un délai d'un(01) mois.<sup>14</sup>

D'un autre côté, si le non-respect des règles fiscales est volontaire, il résulte dans ce cas d'une volonté délibérée d'échapper à la loi par des procédés illégaux, et s'appelle une fraude fiscale.

La fraude fiscale est définie par ROSSIGNOL et CHADEFaux comme étant : « l'action qui consiste à se soustraire ou à tenter de se soustraire frauduleusement à

---

<sup>12</sup>Ibid, P. 34

<sup>13</sup>CPF, Article 44, P. 23

<sup>14</sup>CTCA, 2017, Article 115, P. 39

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

l'établissement ou au paiement total ou partiel de l'impôt. Cette fraude constitue un délit qui, peut-être caractérisé en tant que tel, repose sur une intention délibérée ».<sup>15</sup>

Selon l'article 303 du CIDTA la fraude fiscale est définie comme suit : « quiconque, en employant des manœuvres frauduleuses s'est soustrait ou a tenté de soustraire en totalité ou en partie, à l'assiette ou à la liquidation de toute impôt, droit ou taxe, est passible... ».<sup>16</sup>

Selon l'article 193 alinéa 2 du CIDTA les opérations qui sont considérées comme

Manœuvre frauduleuse sont<sup>17</sup> :

- ✓ La dissimulation ou la tentative de dissimulation par toute personne, des sommes où Produits auxquels s'appliquent la TVA dont elle est redevable et, plus particulièrement Les ventes sans factures ;
- ✓ La production des pièces fausses ou inexactes à l'appui de demande tendant à obtenir, Soit le dégrèvement, la remise, la décharge ou la restitution de la TVA, soit le bénéfice.

D'avantages fiscaux en faveur de certaines catégories de redevables ;

- ✓ Le fait d'avoir sciemment omis de passer ou de faire passer des écritures ou d'avoir Passer ou fait passer des écritures inexactes ou fictives, au livre journal et au livre D'inventaire prévus par les articles 9 et 10 du code de commerce ou dans les Documents qui en tiennent lieu. Cette disposition n'est applicable que pour les Irrégularités concernant des exercices dont les écritures ont été arrêtées ;
- ✓ Le fait pour un contribuable d'organiser son insolvabilité ou de mettre obstacle par D'autres manœuvres au recouvrement de tout impôt ou taxe dont il est redevable ;
- ✓ Tout acte, manœuvre ou comportement impliquant l'intention manifeste d'éluder où De retarder le paiement de tout ou partie du montant des impôts et taxes tel qu'il Ressort des déclarations déposées ;

---

<sup>15</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit; P. 35

<sup>16</sup>CIDTA, Article 303, P 97

<sup>17</sup>Ibid, article 193 alinéa 2, P 68-69

- ✓ Le fait de se livrer à une activité informelle, est défini comme telle, toute activité non Enregistrée et/ou dépourvue de comptabilité formelle écrite, exercée à titre d'emploi Principal ou secondaire.

### **B. Le risque fiscal involontaire :**

Il s'agit dans ce cas d'une simple erreur dans l'application des règles fiscales ou d'une Ignorance de dispositions fiscales favorables pour l'entreprise.

Selon COZIAN: « tout le monde peut se tromper, y compris l'administration surtout Quand il s'agit maniemment de textes fiscaux dont la clarté n'est pas toujours la qualité Première ».

Le risque fiscal involontaire peut ainsi prendre la forme d'une simple erreur ou d'une Méconnaissance des avantages fiscaux. La situation devient plus complexe lorsque le Caractère volontaire est introduit dans l'étude du risque fiscal.<sup>18</sup>

Ce risque fiscal et ses effets dévastateurs du fait de son caractère latent qui ont donné Naissance à la pertinence de l'audit du risque fiscal dans la mesure où ces erreurs et Insuffisance de déclaration sans commise à l'insu de l'entreprise en cas de contrôle de L'administration fiscale, elle sera exposée au risque de redressement qui mettra en péril sa performance et sa survie.

C'est ce risque fiscal qui fait objet d'études de multiples auteurs et cabinets d'audit à L'instar de cabinet de PricewaterhouseCoopers.

Mais aussi mis à part ces deux formes de risques de non-conformité ; Selon le cabinet de PricewaterhouseCoopers : une étude du cabinet de PricewaterhouseCoopers classe les risques fiscaux en deux catégories<sup>19</sup> :

- Des risques spécifiques ;
- Des risques génériques.

### **A. Les risques spécifiques englobent**

- Le risque de transaction ;

---

<sup>18</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit, P 33-34.

<sup>19</sup> Ibid, P. 58-59

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

- Le risque opérationnel ;
- Le risque de non-conformité à la loi ;
- Le risque de comptabilité financière ;
- ✓ Les risques de transaction : C'est le risque associé à la mise en œuvre de transactions spécifiques ou inhabituelles Par l'entreprise tels que les acquisitions, les fusions, les projets de restructuration...
- ✓ Le risque opérationnel : C'est le risque lié à l'application des règles fiscales, aux opérations routinières de L'entreprise. Ce risque augmente avec l'internalisation des entreprises.
- ✓ Le risque de non-conformité : C'est le risque associé au degré de respect des lois et règlements en vigueur. En effet, chaque entorse à la législation fiscale est source de risque fiscal.

Ce risque est une fonction de la qualité des procédures de gestion et de synthèse des données comptables et Fiscales et de leur révision (audit interne et audit externe) ;

- De la fiabilité du système d'information ;
- De la compétence fiscale des personnes intervenantes ;
- Des procédures de veille fiscale (mise au courant des nouvelles législations, des réglementations, de la doctrine et des pratiques administratives fiscales).
- Le risque de comptabilité financière : C'est le risque lié au processus d'élaboration des états financiers ainsi qu'au système de contrôle interne lié à ce processus.<sup>20</sup>

### B. Les risques génériques

Ils comportent :

- **Les risques de portefeuille** : C'est le niveau global du risque et ce en faisant l'agrégation des risques de transaction, opérationnel et de non-conformité.
- **Les risques de gestion** : C'est le risque lié à la mauvaise gestion des risques fiscaux (absence de documentation, manque de ressources, de compétence et de temps alloués à cette gestion).
- **Les risques de réputation** : Une sanction fiscale adressée par l'administration fiscale, ou un litige fiscal porté devant le juge et dont le résultat est en faveur de cette dernière, porte une influence sur la réputation de l'entreprise.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit, P 58.

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

La présence de ce risque de non-conformité peut engendrer des sanctions pour l'entreprise et peut affecter sa réputation et ce en cas de découverte par l'administration fiscale dans le cadre de l'exercice de sa fonction de contrôle. D'après l'article 5 du CDPF, « l'administration fiscale contrôle et vérifie les déclarations, actes, écrits, mutations, factures et documents utilisés ou justifiant l'établissement des impôts régis par les dispositions du présent code et leur paiement ou présentés en vue de bénéficier d'avantages ou de dégrèvements fiscaux ou de la restitution des sommes perçues en trop au titre de ces impôts ; elle contrôle également le respect par le contribuable de ses obligations fiscales ».

La répression de la fraude et de l'abus de droit par simulation est plus importante que dans les cas de l'erreur et de l'acte anormal de gestion. Pour ces deux derniers cas, l'administration fiscale peut procéder à une rectification du montant de l'impôt accompagnée du paiement de pénalités de retards alors que, pour les autres cas, l'administration et le juge infligeront des sanctions pénales à l'entreprise, en plus de la correction du montant de l'impôt et des pénalités de retards. Dans ce cadre, le législateur tunisien considère la fraude et l'abus de droit comme un délit pénal soumis à des amendes ainsi qu'à des emprisonnements. La sanction du risque de non-conformité varie ainsi de la simple correction d'erreurs avec versement de pénalités de retard aux amendes et aux emprisonnements.

### 1.4. Risque d'opportunité

Le deuxième type de risque peut être désigné comme un risque d'opportunité et se rapporte à la stratégie fiscale adoptée par l'entreprise, stratégie qui se fait dans le cadre du respect des règles fiscales<sup>19</sup>. Selon Chadefaux et Rossignol (2006, p. 1450), « l'administration ne peut remettre en cause les décisions de gestion prises par le chef d'entreprise, dès lors qu'elles sont conformes aux dispositions édictées par la loi fiscale ».<sup>20</sup> Cette gestion ou optimisation fiscale ne peut se faire, selon les mêmes auteurs, sans maîtriser au préalable le risque ayant pour origine les irrégularités se rapportant au traitement fiscal des opérations courantes de l'entreprise. « La maîtrise de la régularité fiscale constitue un indispensable préalable à toute volonté d'optimisation fiscale » (Chadefaux et Rossignol, 2006, p. 1453).

---

<sup>21</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit; P 58-59

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

Par gestion ou optimisation fiscale, on entend la recherche, parmi les solutions offertes par la loi fiscale, de la voie la moins imposée (Chadefaux et Rossignol, 2006 ; Serlooten, 2007). Selon Cozian (2008, p. 548), « il existe une bonne gestion fiscale comme il existe une bonne gestion financière ou une bonne gestion commerciale. Comme le bon père de famille du Code civil ou comme le chef d'entreprise prudent et avisé du droit comptable, le contribuable éclairé doit gérer sa fiscalité au mieux de ses intérêts ». Cette gestion ou optimisation fiscale, appelée dans le contexte anglo-saxon, « effective tax planning », diffère de la notion de minimisation de la charge fiscale dans la mesure où c'est une stratégie qui ne vise pas seulement la réduction des charges fiscales explicites mais tient compte aussi des coûts non fiscaux (Garbarino, 2008). Les coûts non fiscaux sont : les coûts directs (coûts internes : temps passé par les dirigeants et employés dans la recherche des opportunités d'économie d'impôt et coûts externes : les dépenses liées au recours à des conseils externes pour réaliser l'opportunité de planification fiscale), les risques de sanctions, les coûts de divulgation et les coûts d'agence.

L'économie d'impôt ainsi réalisée ne doit pas être dépassée par les coûts non fiscaux. Selon Serlooten (2011, p. 24), c'est « l'action de l'entreprise pour réduire sa charge fiscale en réalisant une économie supérieure aux risques qu'elle peut être amenée à prendre ». Mais comme tout principe, la gestion fiscale comporte des limites et peut faire naître aussi des risques. Cette liberté de gestion, permettant à l'entreprise d'opter pour la solution la moins imposée, n'est pas ainsi absolue (Serlooten, 2007). Cozian (2008, p. 548) ajoute que « si une certaine habileté fiscale est une vertu respectable, elle ne doit pas, à peine de devenir coupable, franchir certaines bornes. C'est le problème, qui n'est pas propre au droit fiscal, de toute liberté et de ses limites en cas d'abus ».<sup>22</sup>

### Section 2 : les pratiques de la gestion du risque fiscale

#### 2.1 Définition de la gestion du risque fiscal

Plusieurs chercheurs ont tenté de circonscrire la notion de gestion du risque fiscal. (Elgood, 2004) explique que cette gestion consiste à « comprendre l'origine du risque et à faire des jugements sur la manière de les traiter mais ne vise pas nécessairement la minimisation des risques de l'entreprise. » Autrement dit, cette gestion repose sur l'identification des risques et

---

<sup>22</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, « Impacts des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal : une étude menée dans le contexte tunisien », Thèse en vue du titre de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis El Manar, Juin 2013.

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

leurs effets, négatifs ou positifs, sur l'entreprise, et sur le choix de solutions optimales pour leur traitement.

Plus précisément, l'entreprise doit déterminer la valeur qui peut être réalisée en prenant le risque, les coûts qui peuvent être économisés en réduisant le risque et les ressources nécessaires pour gérer aussi bien le risque que les opportunités qui peuvent en découler.

Le risque fiscal impact ainsi la performance et la réputation des entreprises. Par conséquent, il doit être détecté, évalué et géré par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie globale de gestion de tous ses risques. Une bonne gestion du risque fiscal permettra la réduction des risques ayant des effets négatifs sur l'entreprise et de détecter les risques d'opportunités en vue de les créer.

Pour atteindre ces objectifs, certains chercheurs proposent une approche proactive de gestion du risque fiscal. C'est le cas notamment d'Erasmus, 2009 qui considère que « Pour assurer une mise en œuvre proactive du processus de gestion du risque fiscal, l'entreprise doit réaliser les tâches suivantes :

1. S'engager à aller au-delà de la conformité fiscale de base ;
2. Obtenir l'approbation du président directeur général, du directeur financier, du conseil d'administration et du comité d'audit ;
3. Recruter une équipe fiscale. L'équipe fiscale doit être composée du directeur financier, du « tax manager », d'un représentant de chaque division opérationnelle de l'entreprise, d'un conseiller indépendant, des comptables et d'une équipe juridique compétente fournissant la protection juridique nécessaire ;
4. Constituer une structure de reporting au comité d'audit ;
5. Communiquer avec un représentant de l'administration fiscale ;
6. Déterminer les questions fiscales non connues par l'administration fiscale ;
7. Collecter tous les faits pertinents ;
8. Analyser tous les faits ;
9. Obtenir des conseils techniques auprès d'un spécialiste ;
10. Déterminer le meilleur chemin pour résoudre le problème, y compris une résolution logique des problèmes à travers une décision prise par le représentant de l'administration fiscale. » .

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

Ainsi, l'impôt ne doit pas être perçu comme un événement qui nécessite un processus réactif. Celui-ci doit être pris en compte lors du commencement des transactions et opérations induisant le calcul d'un impôt.<sup>23</sup>

### 2.2. Les acteurs impliqués dans la gestion du risque fiscale

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

#### a) La direction générale ou le directoire

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissent par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir et mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille de la société, à son activité et à son organisation, et notamment de définir les rôles et responsabilités à cet égard dans la société.

La direction générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

#### b) Le conseil d'administration ou de surveillance

Le niveau d'implication du conseil en matière de contrôle interne et de gestion des risques varie d'une société à l'autre. Toutefois, l'art. L 225-100 du code de commerce fait obligation au conseil d'administration de rendre compte des risques dans son rapport de gestion, qui doit notamment comporter :

- Une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée

---

<sup>23</sup>TAJ, T. ., & ABDELMAJID, S. . (2020). La problématique de gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 2(3). Disponible sur <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/189>

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

- Une description des principaux risques et incertitudes auxquels les entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées
- Des indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise. Ces indications portent sur les objectifs et la politique de la société en matière de gestion des risques financiers. Elles portent également sur l'exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie.

En pratique, le conseil prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle. Il acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur le fond, le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par la société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société.

C'est dans ce cadre que le conseil est informé périodiquement des résultats du fonctionnement des systèmes, des principales défaillances constatées au cours de la période écoulée et des plans d'actions arrêtés par la direction générale.

En particulier, le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière par la société et à donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de la société et du groupe.

En tant que de besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

### **c) Le comité d'audit**

Le rôle et les missions du comité d'audit sont détaillés dans le document « Le Comité d'audit : rapport du groupe de travail ».

### **d) Le gestionnaire des risques**

Lorsqu'il existe, le gestionnaire des risques, ou la personne en charge de la gestion des risques, est responsable du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

des risques tel que défini par la direction générale. A ce titre il met en place un dispositif structuré, permanent et adaptable visant à l'identification, à l'analyse et au traitement des principaux risques. Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un Support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

### **e) L'audit Interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information.

Le responsable de l'audit interne établit son plan de travail en tenant compte des principaux risques de la société et rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des résultats significatifs de la surveillance exercée.

### **f) Le personnel de la société**

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la direction générale.

La gestion de risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques : c'est la mise en œuvre du dispositif d'identification, d'analyse et de traitement des risques, au niveau des activités, par les responsables des directions et des grandes fonctions et par l'ensemble des collaborateurs.

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est en particulier le cas

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

des responsables opérationnels en prise directe avec les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes.

- **Rôle des Commissaires aux comptes**

Les commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière.

Ils présentent leurs observations sur le rapport du président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.<sup>24</sup>

- **Mis Lien avec les acteurs internes et externes à l'entreprise**

La fonction fiscale joue le rôle d'un point de contact interne et externe et doit ainsi prendre en considération ses partenaires (les autorités fiscales, le marché financier, les législateurs...). L'enquête du cabinet Ernst & Young (2006) faite auprès de 51 entreprises représentatives du tissu économique français montre que les responsables fiscaux prennent en considération les éléments de communication lors de l'élaboration de la stratégie fiscale (Guillaume, 2007). D'après Stéphane Baller, «aujourd'hui, quand un directeur fiscal propose un mécanisme d'optimisation, il ne doit plus seulement s'assurer de sa validité vis-à-vis des règles fiscales, mais également de sa légitimité vis-à-vis de la communauté financière» (p. 6).

En interne, la fonction fiscale doit également avoir une ligne de reporting claire vis-à-vis du conseil d'administration. Selon Erle (2008), quelles que soient la fréquence et les méthodes de reporting, la fonction fiscale doit le faire au moins une fois à travers un rapport annuel sur l'état des positions fiscales de l'entreprise. L'étude du cabinet Ernst & Young (2008) sur la gestion du risque fiscal montre que 87% des entreprises interrogées indiquent disposer d'une chaîne de communication bien établie avec la haute direction 42% présentent

---

<sup>24</sup>AMF, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne - Cadre de référence, modifié 2010

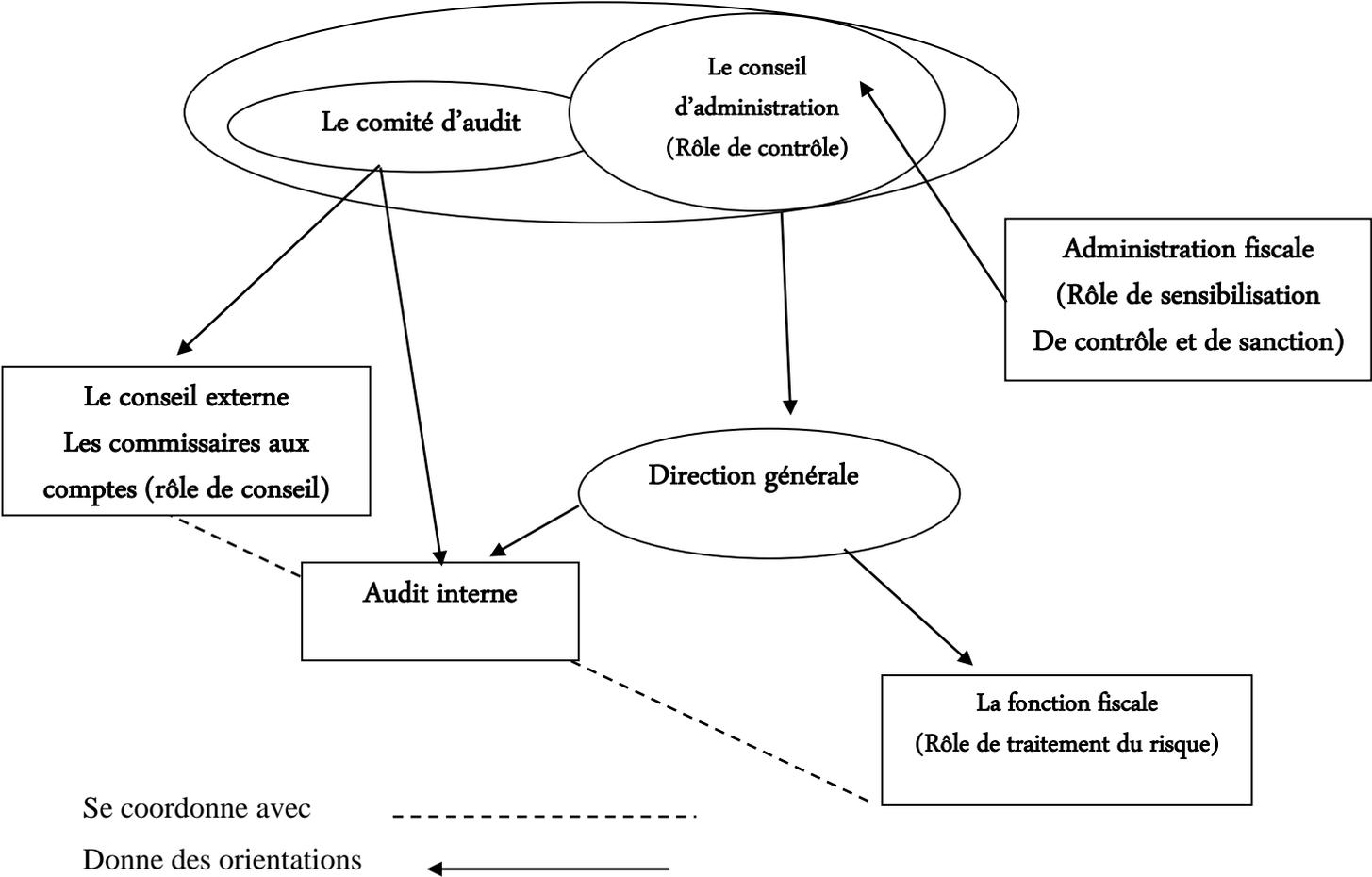
## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

des exposés régulièrement sur la gestion du risque fiscal aux autres unités fonctionnelles de l'entreprise.

# Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

Figure 1 : schéma représentatif des différents acteurs pendant le processus de gestion du risque fiscal.



Source: RevueCCA , ISSN 2550-469X volume 5 numéro 1 page 257 /www.revue.com

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

**Tableau 2 :** Rôle de chaque acteur dans le processus de gestion du risque fiscal

Entité	Rôle de chaque acteur dans le processus de gestion du risque
La fonction fiscale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la conformité aux règles fiscales et aux exigences de publication et la mise en place des procédures de gestion adéquates ;</li> <li>• Identification des niveaux acceptables de risque en coordination avec le conseil d'administration ;</li> <li>• Communication des procédures fiscales avec les acteurs concernés ;</li> <li>• Contribuer à l'élaboration de la cartographe des risques fiscaux.</li> </ul>
La fonction d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'une mission d'audit fiscal de régularité et /ou d'efficacité selon la demande du conseil d'administration ;</li> <li>• L'évaluation du processus de gestion des risques,</li> <li>• La mise en valeur du système de contrôle interne ;</li> <li>• L'évaluation des actions et décisions de la fonction fiscales</li> </ul>
Le comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du système de contrôle interne.</li> <li>• Superviser les missions d'audit interne et externe</li> </ul>
L'audit externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des états financiers ;</li> <li>• Réalisation d'une mission d'audit légal ;</li> <li>• Évaluation des décisions de la fonction fiscale</li> </ul>

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

Le conseil externe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribue à l'amélioration du processus de gestion du risque spécifiquement au cas des opérations non récurrentes ;</li></ul>
Le conseil d'administration :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de la mise en place de processus de gestion du risque fiscal</li><li>• Responsable ultime de surveillance (responsable de la direction stratégique),</li><li>• Discuter et approuver la politique de gestion du risque fiscal ;</li><li>• Désignation un comité de risque, ou d'un « ChiefRiskOfficer »</li></ul>
La direction (le management :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pilotage du processus de gestion du risque fiscal ;</li><li>• Mise en place d'une politique de gestion du risque fiscal.</li></ul>
L'administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"><li>• La sensibilisation gestion du risque</li></ul>

### 2.3. Gestion du risque fiscal, responsabilité sociale et culture fiscale de l'entreprise

La gestion ou la réduction du risque fiscal renvoie à l'étude de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Toutefois, cette gestion ne peut être réussie sans le développement d'une culture fiscale dans l'entreprise.

#### 2.3.1 Risque fiscale responsabilité sociale de l'entreprise

Dans le cadre de l'approche partenariale de la gouvernance, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise trouve sa place. Cette dernière signifie « qu'il existe un contratsimplicité entre l'entreprise et la société stipulant que l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler» (Le Ray,2006,p49).<sup>25</sup>

Selon Smerdon (2004),la responsabilité sociale indique qu'il est nécessaire pour les entreprises de répondre aux attentes des groupes autres que les actionnaires ,même les

<sup>25</sup>Selon Maders et Masselin (2009), la responsabilité sociale des entreprises est « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurinteraction avec leurs parties prenantes sur une base continue » (p. 23). Cette responsabilité doit, selon les mêmes auteurs, s'appuyer sur des principes éthiques

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

dirigeants ne sont responsables formellement qu'à l'égard de ces derniers.<sup>26</sup> Ainsi, cette responsabilité prend appui sur la théorie des parties prenantes ou des « stakeholders » et se caractérise par un souci d'intégrer durablement les vues des diverses parties prenantes de l'entreprise au-delà des exigences réglementaires (Dupuis, 2008). Williams (2007) souligne, dans ce cadre, que la responsabilité sociale fournit un ensemble de principes qui peuvent être utilisés par l'entreprise pour déterminer la manière avec laquelle sa position éthique choisie s'applique aux questions particulières liées à son activité et qui a un impact sur la société particulièrement en ce qui concerne ses responsabilités à l'égard des parties prenantes autres que les actionnaires.

Dans le même ordre d'idées, Huseynov et Klamm (2012) signalent que les entreprises sont responsables non seulement à l'égard des parties prenantes internes, mais aussi à l'égard de la société en général avec potentiellement des conflits entre elles. Une zone potentielle de conflit entre les parties prenantes concerne la fiscalité. La stratégie de l'entreprise visant à réduire ou à éviter les impôts peut bénéficier aux actionnaires, mais elle est au détriment de la société étant donné que les impôts servent, en partie, pour l'infrastructure gouvernementale et les programmes sociaux.

Dans ce cadre, Rossignol et Chadeaux (2001) signalent aussi que la gestion fiscale fait partie du comportement éthique de l'entreprise dans la mesure où cette dernière peut payer le moins d'impôt possible tout en respectant la législation et en ne s'exposant à aucun risque. Ce comportement fiscal devient contraire à l'éthique lorsque l'entreprise essaye de fuir ses obligations fiscales en recourant à la fraude. Néanmoins, les auteurs montrent qu'il est difficile, dans certains cas, de déterminer la norme par rapport à laquelle sera évalué le comportement fiscal de l'entreprise et qu'il n'existe pas autour de l'entreprise de partenaires susceptibles d'évaluer ou de porter un regard indépendant et objectif sur ce comportement.

Par ailleurs, les partenaires de l'entreprise n'ont pas toujours les mêmes intérêts au regard de l'impôt. Les entreprises doivent ainsi trouver l'équilibre entre les demandes de réduction de leurs coûts fiscaux (pour devenir plus compétitives) et celles de contribution à la couverture des dépenses publiques. L'intérêt de l'administration fiscale doit être ainsi pris en considération, un intérêt qui se trouve potentiellement en contradiction avec celui des actionnaires de l'entreprise (Erle, 2009).

---

<sup>26</sup>Cité par Friese et al. (2008).

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

Erle (2009) ajoute aussi que l'impôt est en mesure de causer un problème de réputation de plus en plus aigu à cause de la grande conscience de ses dimensions éthiques. Il ajoute que le désir d'appliquer le concept de responsabilité sociale pour les entreprises gagne de plus en plus l'importance. Dans le cadre de cette responsabilité sociale, l'entreprise « S'autocensurerait en fait dans ses pratiques en limitant sa propre créativité fiscale, par la définition d'une deuxième frontière, celle précisément de l'« acceptable », en plus de celle du légal, dans le cadre de ce que l'on pourrait appeler une « cogestion » de l'optimisation fiscale. Cette « cogestion » s'appuierait, elle-même, sur un véritable code de bonne conduite entre administrations fiscales et entreprises à partir d'un comportement discipliné d'autolimitation.

Le respect de ce code aurait comme contrepartie la promesse que les choses se passent mieux en cas de contrôle (OCDE, 2006) » (Rossignol, 2010, p.162). En France, « pour rassurer les chefs d'entreprise, le législateur a cherché à encourager le dialogue entre les contribuables et l'administration fiscale : multiplication des 'rescrits fiscaux' ou institution de contrôles fiscaux sur demande du contribuable : contrôle des comptes ou contrôle des successions ou donations » (De Bissy et Dedeurwaerder, 2012, p. 31).

Par ailleurs, selon Bidaud (2010, p. 128), « il importe de créer une culture fiscale dans l'entreprise, ce qui conduit à changer les comportements, et à faire en sorte que la maîtrise des risques soit une préoccupation de tous les secteurs de l'entreprise ».

### 2.3.2 Gestion du risque fiscal et culture fiscale de l'entreprise

D'une façon générale, pour que la gestion des risques soit efficace, elle doit se traduire dans les attitudes, la culture et le comportement des agents (Yaïch, 2004b). Donc, une culture de risque doit être développée au sein des entreprises. Cette dernière est définie par Tuvé (2002, p. 165) comme suit : « une entreprise a une culture de risque quand ses collaborateurs prennent des risques ou plus globalement reconnaissent et managent le risque dans toute décision et en toute circonstance sans avoir besoin d'y être directement incités ».

Dans une définition donnée par le COSO (2005, p.40), la culture en matière de management des risques consiste en « un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien ».

## Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale

---

Tuvée (2002, p. 169) ajoute que «la culture du risque devrait être structurée par un ensemble de pratiques et de méthodes et être entretenue par l'expérience et le retour d'expérience » et que « dans le cas particulier du risque, la culture pourra développer à la fois la vigilance et la volonté, en reconnaissant le risque, ou la dimension risque, dans toute opportunité ou menace et, plus généralement, dans toute prise de décision. Elle pourra de maîtrise par une reconnaissance de son irréductibilité totale » (Tuvée, 2002, p.169).

Donc, pour avoir une culture du risque au sein de l'entreprise, il faut développer des croyances, des habitudes et des pratiques d'identification, de mesure et de gestion des risques et ce dans toutes les décisions de l'entreprise prises ou qui pourront l'être dans le futur. En effet, il faut reconnaître et accepter l'existence des risques pour chaque décision prise ou qui sera prise et qui peuvent être de natures et de niveaux divers. Il faut aussi disposer des connaissances et des compétences en la matière pour pouvoir mener à bien la stratégie de gestion des risques.

Dans le même ordre d'idées, Darsa (2009, p. 269) suggère que la démarche de gestion des risques doit aussi bien être préventive que curative et que pour qu'il y ait une telle démarche, tous les acteurs opérationnels de l'entreprise doivent être sensibilisés des enjeux de la gestion des risques de telle façon que chaque acteur sentira qu'il est concerné par cette démarche. Il ajoute que « l'enjeu de la détection du risque en entreprise est fondamentalement culturel. Tout salarié, tout acteur d'entreprise doit se sentir en responsabilité vis-à-vis de sa direction s'il ou elle découvre une fragilité ou un risque qu'il conviendrait de couvrir. Il s'agit avant tout d'un état d'esprit à insuffler et favoriser dans l'entreprise, afin que tous participent activement à l'identification préventive des risques de l'entreprise, ainsi qu'à leur traitement correctif ou curatif ».

Par ailleurs, la culture du risque implique que l'entreprise doit maintenir sa vigilance et que la démarche de gestion des risques doit être une démarche dynamique. Yaïch (2004b) ajoute qu'« une gestion efficace des risques impose que l'on tienne continuellement compte des incertitudes, de l'interaction et des déterminismes comportementaux pour adapter les mesures à une situation en mutation permanente et surtout tirer les bonnes leçons et apprendre positivement de l'expérience vécue ».

Selon Darsa (2009, p. 315), « la culture de la gestion du risque doit donc intégrer une capacité consciente des acteurs à accepter de prendre des risques et saisir les opportunités qui se

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

présenteront, sans adopter par défaut une vision restrictive du risque et de ses impacts potentiels ». Ainsi, la gestion du risque fiscal ne peut aboutir sans l'instauration d'une culture de risque au sein de l'entreprise. Cette culture doit se traduire dans le comportement des acteurs internes à l'entreprise et doit mener à une gestion anticipative des risques fiscaux et ce pour éviter de subir des sanctions de la part de l'administration fiscale suite à la détection de ces mêmes risques.

La problématique du risque fiscal trouve ainsi son fondement théorique dans la théorie partenariale de la gouvernance en mettant l'accent sur le rôle de la gestion de ce type de risque dans la préservation des intérêts des actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes l'entreprise, y compris l'administration fiscale. Dans le cadre de cette approche partenariale, les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de culture fiscale ont été analysées. Ces deux notions soulèvent la notion d'éthique fiscale de l'entreprise qui doit se traduire dans le comportement des acteurs internes de l'entreprise.

### **2.4. Les étapes de la gestion du risque fiscal**

Elle se compose de trois étapes :

#### **2.4.1 Identification des risques**

Étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.<sup>27</sup>

#### **2.4.2. Évaluation des risques**

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs et ce en évaluant la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Cette évaluation permet à l'entreprise d'hierarchiser les risques et de détecter les risques majeurs (qui présentent une menace importante quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise) qui nécessitent une gestion à priori.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>AMF, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne - Cadre de référence, modifié 2010

<sup>28</sup>BEN ABDERRAHMEN. M.G, Op-cit; P. 74

### 2.4.3. Le traitement et contrôle des risques.

Une fois que les risques fiscaux sont identifiés, évalués et hiérarchisés, l'entreprise doit mettre en place des moyens adéquats pour les traiter. Selon (Elgood, 2004), ce traitement des risques peut prendre plusieurs formes :

➤ Evitement du risque :

L'évitement consiste à abandonner l'opération qui est à l'origine du risque fiscal et de la remplacer par une action alternative qui permettra d'éradiquer le risque.

➤ Partage du risque :

Le partage consiste à réduire l'impact ou la probabilité du risque en transférant le risque. Ce traitement se fait à travers l'intervention d'acteurs externes experts en fiscalité ayant une idée sur les différentes méthodes et moyens d'assouplissement du risque.

➤ Réduction du risque :

La réduction du risque repose sur la conduite d'une planification fiscale adéquate, et la Restructuration de ses opérations pour lui donner un traitement plus favorable. Ceci permettra de réduire l'impact négatif du risque ou de détecter un manque à gagner en matière d'imposition fiscale.

➤ Acceptation du risque :

Et enfin, l'acceptation du risque se traduit par l'analyse du rapport coût/bénéfice découlant du risque. Il s'agit de définir le degré d'acceptation du risque à travers les bénéfices qui peuvent en découler. Une entreprise peut accepter un risque fiscal lorsque les bénéfices y afférents dépassent les coûts supportés.

Le traitement des risques repose ainsi sur le choix d'une méthode convenable à chaque Appréciation du risque, Permettra ainsi de déterminer le meilleur chemin pour résoudre la problématique du risque fiscal auquel fait face l'entreprise.

Après avoir mis en place les moyens de traitement des risques fiscaux, l'entreprise doit constamment s'assurer de leur bonne application. Il s'agit de l'étape de contrôle.

Il ne suffit pas de mettre en place des procédés, mais il est important d'assurer leur suivi afin de s'assurer de la régularité et conformité de ces derniers. Ce contrôle s'opère généralement par des personnes autres que celles responsables de conception et de

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

documentation de la stratégie fiscale. Ce type d'activité est généralement réalisé par les auditeurs internes ou externes de l'entreprise.<sup>29</sup>

### **2.5.L'évaluation de la gestion du risque fiscale :**

Pour évaluer la gestion du risque on dispose de deux références :

#### **2.5.1. L'échelle de maturité de la gestion du risque fiscal :**

L'échelle de maturité de la gestion du risque fiscal est composée de six niveaux :

##### **- Niveau 0, Gestion inexistante :**

L'entreprise n'est même pas consciente qu'il y a un risque fiscal à gérer, positif ou négatif.

##### **- Niveau 1, Gestion initialisée :**

L'entreprise a conscience qu'il y a un risque fiscal (positif ou négatif) qu'elle gère de façon réactive et improvisée au gré des personnes.

##### **- Niveau 2, Gestion non formalisée :**

Le processus de gestion est conçu et transmissible mais reste non formalisé.

Bien que l'ensemble des personnes impliquées par la fiscalité utilisent des procédures qui contribuent à la gestion du risque fiscal, il n'y a pas de formation organisée, ni de procédures écrites. La responsabilité est laissée à l'individu dont le comportement peut échapper à la correction par le système.

##### **- Niveau 3, Processus standardisé :**

Les procédures de gestion des risques sont définies, documentées et communiquées par une formation structurée. Toutefois, peu de contrôle permet de constater et corriger les déviations. Le système reste standard et innove peu.

---

<sup>29</sup>TAJ, T. ., & ABDELMAJID, S. . (2020). La problématique de gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 2(3).

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

### **- Niveau 4, Processus maîtrisé :**

Il est possible de constater et de mesurer la conformité des pratiques au système conçu et formalisé et d'agir lorsque les processus ne fonctionnent pas correctement.

Les processus s'améliorent continuellement en s'inspirant des meilleures pratiques.

Le système développe de façon efficace des autocontrôles et tend vers l'optimisation.

### **- Niveau 5, Processus optimisé :**

Les processus ont atteint le niveau des meilleures pratiques suite à une dynamique d'amélioration constante. L'optimisation et la planification fiscales sont globales et s'exerçant dans le strict respect des critères de compliance.

Le système est gouverné par une logique d'amélioration continue, de développement et d'utilisation de compétences élevées et intègres.

Les entreprises se situent à des niveaux différents dans l'échelle de maturité de gestion du risque fiscal.

Il est important de se situer par rapport à cette échelle dans un premier temps, se fixer des objectifs et se donner les moyens pour s'élever aux niveaux supérieurs, ensuite.

### **2.5.2 l'étape du cycle de vie de l'entreprise**

Les risques fiscaux ne sont pas les mêmes selon l'étape du cycle de vie de l'entreprise.

Le cycle de vie d'une entreprise peut être présenté en cinq phases :

- a) Prospection démarrage
- b) Croissance rapide
- c) Maturité
- d) Transformation ou transmission
- e) Déclin

#### **A. Prospection démarrage**

Cette phase est généralement caractérisée par la limitation des ressources et la priorité donnée aux considérations opérationnelles sur les problèmes de gestion y compris fiscaux, ce qui favorise le risque de non saisie d'opportunités fiscales et de défaillances fiscales.

### **B. Croissance rapide**

L'entreprise est confrontée à divers problèmes dont la résolution exige beaucoup de temps et de ressources.

Si l'entreprise n'a pas été bien préparée à cette phase, les préoccupations des dirigeants risquent de s'exercer au détriment des problèmes d'organisation, de contrôle interne et de gestion fiscale.

Cela risque de favoriser un environnement favorable à la défaillance et au développement des risques non gérés.

### **C. Maturité**

C'est la période la plus propice à la gestion des risques fiscaux : la direction tente souvent d'améliorer son confort par des bonnes pratiques de gestion des risques, de simplifier et d'intégrer sa structure de gestion et de rationaliser les processus.

L'entreprise s'expose, néanmoins, à la menace bureaucratique qui procure une fausse impression de performance et de quiétude.

### **D. Transformation ou transmission**

Lorsque la croissance se stabilise et que la loyauté des clients décroît, l'entreprise soit fait peau neuve pour retrouver une nouvelle courbe de croissance, soit poursuit son déclin.

Comme la pénétration de nouveaux marchés exige souvent des compétences et des habilités entrepreneuriales considérables, un grand nombre d'organisations arrivées à maturité, réalisent leur transformation ou leur transmission en recourant à la coentreprise, à de nouveaux investisseurs (acquéreurs) et à des partenariats stratégiques.

La transformation ou la transmission font naître des risques fiscaux spécifiques qui doivent être bien compris et gérés de façon proactive.

### **E. Le déclin**

A cette étape, l'entreprise dont le chiffre d'affaire et les bénéfices chutent et dont les flux de trésorerie sont négatifs, comprime souvent son effectif et ses programmes afin de tenter de renouer avec la rentabilité et les rentrées de fonds, ainsi que de rassurer les parties prenantes. L'exposition au risque fiscal dû à la négligence dans cette phase est élevée, ce qui, à son tour peut rendre la reprise plus difficile.

Les impôts représentent un facteur de coût et un facteur de risque qui pèsent sur l'efficacité globale d'une entreprise.

## **Chapitre II L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

---

Avec un taux de pression élevé pour les entreprises de l'économie structurée, les impôts viennent, pour beaucoup d'entreprises, au troisième rang des décaissements après les fournisseurs et le personnel, voire même au deuxième rang des décaissements juste après les fournisseurs de matières et de marchandises ou le personnel pour certaines activités.

L'information sur le volume réel des impôts décaissés est occultée par les méthodes de présentation comptable dans l'état de flux de trésorerie puisque de nombreuses impositions sont noyées dans les postes de rattachement.

Par exemple, les retenues à la source sur salaires et les cotisations sociales sont présentées avec les décaissements au titre du personnel. La mise en place d'une gestion du risque fiscal et d'un contrôle interne fondé sur une approche par les risques est un investissement, certes important, mais probablement sans commune mesure avec le retour sur investissement.

### **Conclusion du chapitre II**

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>AMF, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne - Cadre de référence, modifié 2010

## **Chapitre III**

**Etude de cas de la gestion du risque fiscale au  
sein Maxi PowerElectronic**

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

### Introduction au chapitre

La fiscalité est une préoccupation majeure pour les entreprises, elle occupe une place centrale dans leur vie économique, financière et managériale. En effet, toutes les décisions qu'elles prennent ne sont pas sans incidences fiscales qui se traduisent inéluctablement par des impacts sur leurs performances, leurs positions concurrentielles, leurs stratégies, leurs gouvernances, leurs gestions et leur survie. Dans le mode actuel de la gouvernance des entreprises, les actionnaires investissent massivement dans l'audit fiscal, pour mieux gérer les divers risques fiscaux, en particulier celui involontaire lié à la conformité, dont ses effets sont dévastateurs sur leurs entités.

La fiscalité constitue donc une contrainte avec laquelle toute entreprise doit composer, en se dotant d'un service externe d'audit spécialisé et/ou en lui créant une sorte de procédé managérial spécifique pour l'intégrer au sein de sa structure organisationnelle comme fonction à part entière, (comme c'est le cas de plusieurs entreprises en Algérie, qui ont des directions fiscales à l'instar de Cevital ,lafarge), sous peine de s'exposer aux risques fiscaux involontaires liés à la conformité.

Négliger le paramètre fiscal, exposerait l'entreprise à ces énormes risques qui génèrent d'énormes répercussions dévastatrices sur le plan financier, concurrentiel, stratégique, menaçant de fait sa performance voire sa survie.

Ce fut le cas pour l'ancien leader des opérateurs téléphoniques mobiles Djezzy qui a perdu sa position concurrentielle sur le marché algérien au profit de ses concurrents directs, à savoir : Nedjma, actuellement Ooredoo et Mobilis, et ce, suite à une régularisation fiscale des exercices 2009,2008, 2007, établie à l'issue d'une vérification de comptabilité effectuée au cours de l'année 2010 par les services fiscaux, même si sa moralité fiscale n'est pas remise en cause, et ce, après avoir négligé le paramètre fiscal. En revanche, l'un de ses concurrents directs, Ooredoo s'est doté des compétences internes d'auditeurs fiscaux.

Cet exemple illustre indéniablement que même les entreprises qui sont irréprochables au point de vue du respect des obligations fiscales qui incombent à leurs activités ne sont pas à l'abri de ces risques fiscaux, en particulier celui involontaire lié à la conformité qui est du à la complexité des textes juridiques et leur mouvance les exposant à commettre maladroitement des erreurs souvent à leur insu lors des souscriptions de leurs déclarations, se

### **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

traduisant à l'issue du contrôle de l'administration fiscale par des régularisations, suivies des majorations pour certains impôts et amendes pour d'autres cas particuliers de contributions fiscales. Toute entreprise qui ferait objet de telles procédures serait inéluctablement contrainte de subir une rigidité de son activité mettant en péril sa survie, dans la mesure où elle ne pourrait ni emprunter pour accroître ses investissements vu que son bilan financier serait entaché de dettes fiscales, ni exercer dans le commerce extérieur qui est conditionné par une domiciliation bancaire, accordée aux contribuables ayant payé la taxe de domiciliation inhérente à une situation fiscale régulière, ni même soumissionner pour un marché public, dont l'une des conditions principales pour l'acceptation des candidatures est la disposition de l'entreprise postulante d'un extrait de rôle récent, apuré de toutes ses dettes fiscales, certifié par les services fiscaux dont elle dépend. Même son image de marque vis-à-vis ses fournisseurs, ses distributeurs et ses clients, risque d'être entachée.

En effet, ses fournisseurs pourraient la percevoir comme un potentiel de risque d'insolvabilité.

Pour les distributeurs et les clients, elle peut représenter un potentiel de risque de rejet par l'administration fiscale de l'enregistrement comptable des charges issues de leurs achats effectués auprès de celle-ci.

Enfin, le coup de grâce lui sera porté par l'administration fiscale à travers les mesures coercitives (mesures forcées) de recouvrement qui seront entreprises en cas où elle n'honore pas ses dettes fiscales (blocage des comptes bancaires par Des Avis à tiers détenteurs selon les dispositions de l'article 146 du code, procédures fiscales ou saisie meuble en vertu de l'article 528 du code civil sur le plan de l'image de l'entreprise).

Ce risque fiscal naît à la base des irrégularités commises par les entreprises que ce soit d'une façon volontaire ou involontaire dont sa nature est définie par Martial Chadeaux comme étant le triple pouvoir de contrôle, de redressement et de sanction dévolu à l'administration fiscale.

C'est ainsi qu'à travers ce mémoire nous avons prévu de mener une réflexion au sein de l'entreprise Maxi power sur le concept du risque fiscal, les caractéristiques particulières de ce risque, les étapes de gestion du risque, ainsi que le rôle et responsabilité alloués aux différents acteurs dans le processus de gestion du risque fiscal spécifiquement le conseil

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

d'administration, la fonction fiscale, la fonction d'audit interne, le conseil externe, la direction générale de l'entreprise et l'administration fiscale.

Les étapes de la gestion des risques de l'entreprise : Jusqu'à présent, il n'existe pas un processus dédié spécifiquement à la gestion du risque fiscal. Bien entendu, les référentiels du contrôle interne proposent tous des processus de gestion de risques basés primordialement sur quatre étapes (identifications de risque, évaluation des risques, traitement des risques, Pilotage et contrôle des risques).

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans la présente section, nous nous sommes intéressés à la présentation de la SARL qui a fait l'objet d'étude à travers sa structure et son organigramme.

#### **1.1. Présentation de la SARL Maxi Power Electronic:**

La Sarl Maxi Power est considérée comme le fruit de la Sarl Computer System, plus connu sous l'abréviation SCS, dotée d'un capital social de 321 000 000.00, a été fondée en 2000 par les frères LOUIBA.

Versée au départ dans l'importation, le montage, la distribution et la maintenance d'équipement informatique, SCS a connu un développement rapide et s'est vite diversifiée à l'électroménager, le mobilier en passant par la télésurveillance, la sécurité ainsi que les produits réseau.

Grâce à sa dynamique insufflée par une équipe dirigeante jeune et engagée, SCS qui s'appuie sur un savoir-faire avéré, est propulsée au rang d'acteur majeur dans son domaine d'activité sur le marché national.

Dans l'optique de répondre à la demande croissante et aux exigences du consommateur algérien en termes de rapport qualité /prix, et pour accéder à un marketing moderne, SCS avait comme objectif latent d'avoir sa propre marque. Un projet qui voit le jour en 2007. Depuis cette date, la majeure partie des produits commercialisés, portent le label Maxi Power.

Sarl Maxi power au capital social de 102.264.000.00 da, a vu le jour le 25 janvier 2010, elle est spécialisée dans la fabrication de produits électroniques et électroménagers tel que les téléviseurs LED, cuisinières et climatiseurs et n'a de cesse d'accaparer des parts dans un marché caractérisé par une rude concurrence, avec des exigences de plus en plus croissantes du consommateur.

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

Dans un souci de qualité et afin de présenter un produit fiable Maxi Power œuvre a même d'avoir de qu'il y a de meilleur en termes de technologies dans ses propres chaînes de productions sises a Bejaia.

### 1.2 Structure du conseil d'administration de la Sarl Maxi Power Electronic:

- Mr. Tahar LOUIBA - Directeur général ....25% du capital
- Mr. Hocine LOUIBA - Directeur D'Achats ....25% du capital
- Mr. Salem LOUIBA - Directeur Commercial ....25% du capital
- Mr. Youcef LOUIBA - Directeur Des Approvisionnements ....25% du capital

Elle est fondée et dirigée par quatre associés avec des parts sociales égales, chacun prendre en charge une direction.

la politique de gestion est sous forme de conseil d'administration qui est constitué sous forme d'un système ferme centralise en interaction avec toutes les directions, et qui est tenue de prendre ensemble toutes les décisions stratégiques ou tactiques qui concerne l'exploitation et la pilotage de l'entreprise Maxi Power.et cette forme de management résulte de l'aspect familiale de l'entreprise et qui veille à la pérennité de leur héritages et patrimoine constitue de 20 ans de travail acharné .

### Section2 : La stratégie de traitement du risque fiscal au sein de l'entreprise Sarl Maxi PowerElectronic :

#### 2.1. La stratégie de traitement du risque fiscal :

Après l'identification et l'évaluation des risques, l'entreprise n'opte pas forcément à la réduction du risque. En effet, l'entreprise dispose de quatre stratégies (l'évitement, l'acceptation, la réduction ou le partage du risque).

Afin de choisir la stratégie la plus adéquate, l'entreprise se base généralement sur 2 facteurs « l'appétence » et « le seuil de tolérance » de l'entreprise au risque.

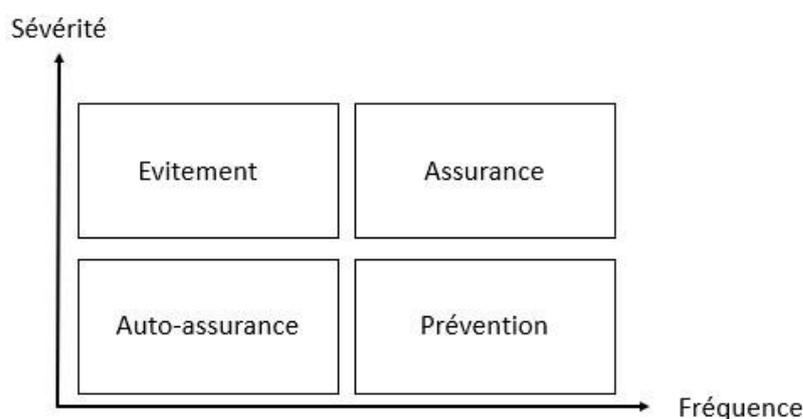
Une analyse par rapport aux bénéfices et les coûts estimés sont généralement effectués pour déterminer la stratégie la plus convenable pour l'entreprise.

- **La première stratégie** consiste à subir le risque totalement sans prendre des mesures préventives. L'entreprise suppose que les bénéfices estimés dépassent les coûts prévus et qu'il est capable de subir les coûts du risque au cas de survenance

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

- **La deuxième stratégie** vise à prendre des mesures préventives qui assurent une réduction de la probabilité d'occurrence ou le coût de risque est estimé soit par la mise en place d'une planification fiscale appropriée ou bien la restructuration de l'opération fiscale à l'origine du risque.
- **La troisième stratégie** consiste à partager le risque identifié avec des parties externes. Cela peut être réalisé par l'externalisation d'une partie de la fonction fiscale ou le recours à un conseil fiscal externe.
- **La dernière stratégie** consiste à éviter ou éliminer le risque substantiellement du moment où il dépasse le seuil de tolérance de l'entreprise. Ce qui signifie soit d'annuler l'opération à l'origine du risque ou bien prendre des actions alternatives qui ne provoquent pas autant de risque. Le figure 1 en dessous présente une récapitulation de l'ensemble des stratégies de traitement des risques.

**Figure 2 :** les stratégies de traitement du risque



**Source : Auteurs**

Dans notre cas de figure et après analyse des réponses aux questionnaires et d'après les entretiens établis au près des acteurs concernés par la gestion du risque fiscale au sein de l'entreprise Maxi Power, nous sommes arrivés à définir la stratégie émise par celle-ci et qui présente une combinaison entre la deuxième et la quatrième stratégies qui a la base est fondée sur l'évitement et la prévention, une stratégie proactive et réactive en s'appuyant sur son audit internes et externes, notamment sur le conseil fiscal externe et ses relations étroites avec l'administration fiscale afin de prendre

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

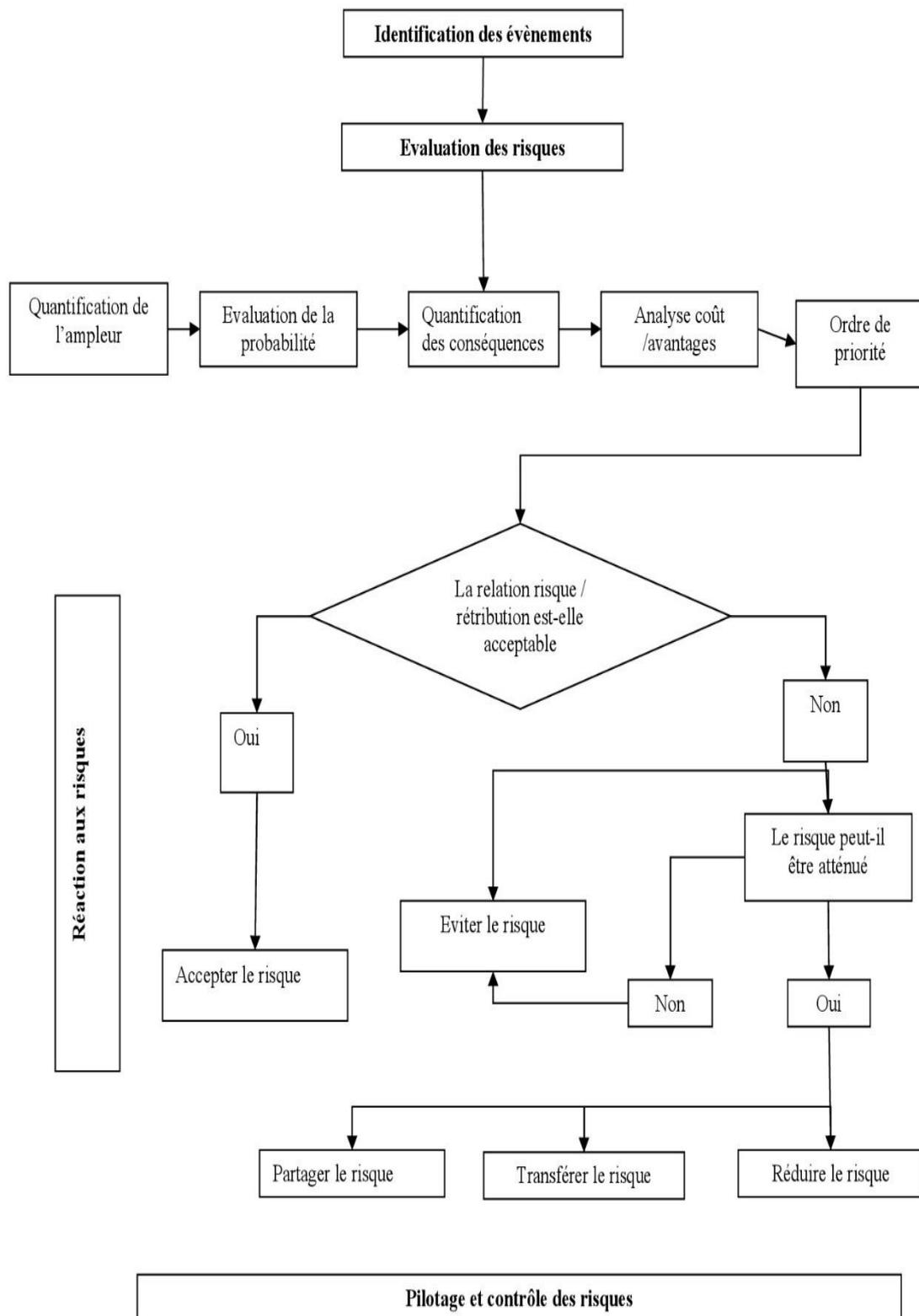
les meilleures décisions requises à chaque risque encourue .

### **2.2 Pilotage et contrôle des risques**

L'entreprise maxi power a mis en place des mécanismes pour veiller à l'application des mesures de traitement choisie. De même, la fonction de pilotage doit aussi veiller à la mise à niveau de la liste des risques après traitement et à l'appréciation du risque résiduel par rapport au degré de tolérance de l'entreprise. Son système est piloté intégralement par le conseil d'administration qui chapote toutes les décisions stratégiques et qui implique directement la situation financière de l'entreprise en se référant au conseil et avis du comptable interne de l'entreprise et de son correspondant charge des relations entre l'administration fiscale et ses partenaires (conseil fiscal).

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

Figure 3 : Schématisation du processus de gestion du risque fiscal



## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

Source : Schéma basé sur le travail de Kinney (2000).

### Section 3 : Rôle des acteurs et Conseils pratiques pour la gestion des risques fiscaux de l'entreprise

#### 3.1. Rôle des acteurs dans le processus de gestion du risque fiscal

Parmi les principaux acteurs internes qui sont impliqués dans le processus de gestion du risque fiscaux au sein de l'entreprise Maxi Power, on constate :

- Le conseil d'administration ; les **actionnaires**
- Le comité de surveillance ou d'audit ; **assurée par le comptable, le correspondant, les actionnaires**
- La fonction fiscale ; **les dirigeants**
- La fonction d'audit interne ; **assurée par le comptable**
- La direction générale ; **un associé**
- L'administration fiscale

##### 1) La fonction fiscale :

Afin de faire face aux exigences réglementaires et financières de l'environnement, le rôle, l'objectif, l'organisation et le profil radical. Actuellement, la fonction fiscale est désormais encore responsable de la gestion des risques fiscaux après qu'il s'est contenté de la conformité et de la planification fiscales.

La fonction fiscale doit aussi contribuer à l'élaboration de la cartographie des risques fiscaux qui constitue un outil efficace de pilotage. De même, la fonction fiscale incarne aussi un point de contact interne et externe, elle est responsable de la communication régulière de la situation fiscale et la coordination en matière de gestion du risque avec les différentes parties prenantes particulièrement le conseil d'administration qui doit être informé sur la position fiscale au moins annuellement. au sein de l'entreprise Maxi Power cette fonction est assurée par le comptable ,le correspondant et le conseil d'administration ,ils forme à eux seuls un comité de pilotage et de gestion de la fonction fiscale qui travail en concertation et en interrelation afin d'assurer au mieux leur mission celle de gérer efficacement cette fonction délicate

##### 2) La fonction d'audit interne :

La fonction d'audit interne occupe un rôle important dans l'évaluation du

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

processus de gestion des risques, vu qu'il permet de confirmer que les risques majeurs ont été identifiés et que le système de contrôle interne fonctionne efficacement.

Dans le cas particulier du risque fiscal dans l'entreprise Maxi power, le comptable qui représente ici la pièce maitresse et le pilier centrale dans la fonction d'audit interne et ainsi dans la gestion du risque fiscale

La fonction d'audit interne doit attester de l'existence d'une politique de gestion du risque fiscal, s'assurer de l'exactitude de l'impôt calculé et payé, ainsi que la vérification de la position fiscale de l'entreprise ; exemple : Etat de suivi le sa réalisé et déclaré au titre de l'exercice 2020 et 2022 (annexe n2) et l'impôt sur les bénéfices (annexe n 3)

Les auditeurs internes peuvent aussi conduire, une mission interne d'audit fiscal qui traite simultanément deux objectifs complémentaires, le premier correspond à la régularité de la position fiscale de l'entreprise par rapport à la réglementation fiscale en vigueur, la seconde relève de l'efficacité de la stratégie et mesure d'optimisation fiscale mise en application l'entreprise. Cette mission présente un outil remarquable de gestion fiscale vu qu'il constitue simultanément un double contrôle de régularité et d'efficacité ; exemple : le plan comptable type propre à l'entreprise maxi power établi par le comptable afin d'aligner sa comptabilité aux objectifs traces conformément aux exigences assignées par la loi en vigueur (annexe n4)

En plus, la fonction l'audit interne peut accomplir une revue indépendante de la fonction fiscale afin de vérifier la conformité de ses actions et conseils aux stratégies et politiques fiscales de l'entreprise. Dans notre cas l'entreprise procède à des réunions périodiques à chaque occasion qui s'impose pour procéder à l'évaluation de la situation afin de prendre les décisions requises pour protéger ses a avantages acquis à assurer ainsi sa stabilité financière et sa pérennité

Lors de nos entretiens et questionnaire au sein de l'entreprise nous avons pu déceler les choix stratégiques et les orientations à long terme des dirigeants et collaborateurs internes à l'entreprise :

### **3) Le comité d'audit, comité de surveillance :**

Émanant du conseil d'administration, le comité d'audit (ou le comité de surveillance) atteste de la crédibilité des états financiers, il supervise les missions d'audit et de contrôle interne et assure la coordination avec les auditeurs internes et externes ainsi

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

que la protection de leur indépendance.

#### **4) Le conseil d'administration :**

À la suite des crises financières constatées en 2011 au sein de l'entreprise mer "soummam computer système «, le conseil d'administration des entreprises gérées par les frères LOUIBA notamment l'entreprise Maxi Power, s'est trouvé obligé à être impliqué davantage dans le management des risques de l'entreprise.

En tant que responsable de la direction stratégique, le conseil d'administration doit discuter et approuver la politique de gestion du risque fiscal avec la direction ainsi qu'assurer la communication de la politique avec toutes les parties concernées.

Le conseil d'administration est ainsi responsable de la surveillance des dispositifs de management des risques de l'entreprise, cela inclut l'approbation de seuil de tolérance de l'entreprise au risque (les risques acceptables et les risques inacceptables) et avoir connaissance des principaux risques encourus par l'entreprise ainsi que des mesures prises et mises en œuvre par le management pour les gérer.

#### **5) Le conseil externe:**

On distingue généralement deux formes de conseils externes notamment, les conseils fiscaux, et les auditeurs externes.

##### **a- Les conseils fiscaux:**

En effet en réponse à la complexité de la réglementation fiscale, le rôle du conseil externe dans le processus de gestion du risque s'avère de plus en plus indispensable.

L'entreprise maxi power ne dispose d'une convention officielle avec un conseil fiscal mais néanmoins elle admet avoir d'étroite collaboration avec des conseiller fiscaux avec qui elle entretiens des relations d'échanges et de conseils afin de mener à bien ses objectifs et ainsi éviter les risques encourues par des décisions qui ne sont pas fondes par une analyse approfondie par rapport à leur conformités a la loi et aux procédures exigées par l'administration fiscale (exigences en la forme et en le fond).

Un conseil, qu'elle considère beaucoup et sur lequel elle s'appuie dans toute ses démarches au prêt de l'administration fiscale en prévention et anticipation de toute éventuel redressement possible qui pourrai la mettre dans une situation financière difficile ou dans une éventuelle perte de confiance aux prêts de l'administration fiscale qui a son image est une éventualité à ne pas négliger qui pourrai l'emmener a un control fiscale non souhaite.

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

Ce dernier, qui est généralement un expert-comptable doit faire preuve d'une grande compétence technique, professionnelle et de gestion du risque lui permettant d'un côté d'appréhender et cadrer les risques fiscaux de l'entreprise et de l'autre côté octroyer des recommandations qui permettent de saisir les opportunités fiscales sans avoir succombé dans des cas d'abus de droit ou d'acte anormal de gestion.

Bien évidemment, le recours au conseil externe peut aider l'entreprise à améliorer le processus de gestion du risque fiscal notamment dans la phase de l'identification des risques. L'identification des risques fiscaux dans les opérations et transactions spécifiques ou non récurrentes peut présenter de difficulté pour la fonction fiscale, le recours aux conseils fiscaux présentés dans ce cas a un avantage pour l'entreprise. Ainsi qu'au choix du régime fiscal applicable aux certaines opérations.

### **b- L'audit externe, commissaire aux comptes:**

En tant que mécanisme de contrôle externe, l'audit externe constitue un outil de soutien exceptionnel pour le management dans la réalisation de ses responsabilités de gestion du risque, quel que soit par la divulgation des informations ou les conseils et recommandations fournis lors de l'achèvement des travaux d'audit.

L'audit externe peut ainsi contribuer à la limitation des risques fiscaux vu qu'une mission d'audit externe vise à évaluer les états financiers par référence au critère de régularité, sincérité et de fidélité. Alors que ce type de mission constitue un outil important, une mission d'audit fiscal présente une valeur plus importante pour l'entreprise vu qu'il portera non seulement sur la régularité, mais aussi sur l'efficacité de la gestion fiscale.

L'entreprise Maxi Power n'a jamais eu recours à un auditeur externe ne se voyant pas dans la nécessité de le faire vu sa stabilité (aucune menace) quant à la gestion de son risque fiscale

### **6) La direction générale (le management):**

C'est à la direction générale qu'incombe la responsabilité de la conception, la mise en place et pilotage du processus de management du risque, dans ce sens elle met en place une politique de gestion du risque fiscal adéquate, la politique de gestion de risque fiscal qui porte essentiellement sur :

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

- La définition du niveau d'appétence de l'entreprise au risque fiscal ;
- Identification des objectifs opérationnels et stratégiques ;
- Superviser la négociation avec les autorités fiscales ;

Une fois la politique et définit et approuver par le conseil d'administration, la direction n'a pas délégué la gestion du risque fiscal à la fonction fiscale mais a décidé de chapoter lui-même toutes les décisions et opérations qui lui sont assignées. Bien entendu afin d'assurer une gestion efficace de risque fiscal, la direction s'assure de mettre à disposition des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour mener à bien cette tâche. Un management centralise pour tout contrôler "auto protection "

### 7) L'administration fiscale :

L'administration fiscale est un partenaire externe atypique de l'entreprise ; elle prélève une partie, substantielle, du bénéfice et dispose d'un pouvoir de contrôle qui dépasse même celui de la plupart des actionnaires. Son rôle évolue avec le développement d'une activité de sensibilisation qui s'ajoute à celle de contrôle et de sanction, en particulier à destination du conseil d'administration dont la responsabilité est mise à l'épreuve dans l'ensemble de ses démentions.

Parmi les mesures effectives qu'a pris l'entreprise maxi power pour limiter le risque fiscal dans les entreprises, consiste à initier un dialogue avec l'administration fiscale afin de réduire l'ambigüité de la réglementation fiscale et s'assurer qu'ils connaissent leur rôle dans la mise en place d'une bonne approche de la gouvernance d'entreprise pour la gestion des risques fiscaux. La **figure 1 et tableau 2** présentent respectivement un schéma représentatif des interactions des différents acteurs pendant le processus et un tableau récapitulatif des rôles et responsabilités des acteurs dans le processus de gestion du risque fiscal.

Dans ce sens, la gestion du risque fiscal vise à faire concilier entre une politique fiscale qui permet l'entreprise de profiter des avantages fiscaux dans les limites légales de la réglementation fiscale, et une gestion qui permet de limiter les répercussions du risque fiscal en cas de survenance.

Sarl Maxi Power, détient une saine gestion du risque fiscal qui a permis à l'entreprise d'identifier les risques fiscaux majeurs, d'évaluer leurs impact et probabilité de survenance et de choisir les dispositifs adéquats à mettre en place (veille et surveillance).

Le processus de gestion du risque fiscal est basé sur une approche rigoureuse qui

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

permet l'incorporation des différents niveaux hiérarchiques et la coordination des actions et décisions stratégiques et opérationnelles (chaque actionnaire dirige une direction ; achat, commercial...)

Les référentiels de management de risque attestent effectivement de l'importance de la préoccupation des différentes fonctions de l'entreprise par le management du risque de l'entreprise, spécifiquement dans le cas du risque fiscal. C'est effectivement le cas pour la direction générale qui est responsable du pilotage du processus de gestion du risque, la fonction fiscale qui doit assurer la conformité aux règles fiscales et aux exigences de publication, le conseil d'administration qui assume la responsabilité de la direction stratégique de l'entreprise et la fonction d'audit interne qui doit garantir l'identification et l'évaluation des risques majeurs. Pourtant on constate que, le recours aux acteurs externes surtout les conseils fiscaux et au commissaire aux comptes est occasionnellement indispensable pour assurer le respect de la réglementation fiscale en vigueur notamment au cas des opérations exceptionnelles.

Une évidence constate et applique par l'entreprise et qui lui a fait valoir sa stabilité dans la gestion du risque fiscale du début à ce jour.

Dans ce cas-là, on peut témoigner que l'entreprise à travers ses résultats fiscaux bénéficiaire avec un bénéfice fiscale égale a : 33 766 318 .00 DA (voir annexe 7) et un excédent de versement sur l'IBS exercice 2021/2022 égale a : 3 910 608.00 DA (voir annexe 4).

Une situation fiscale stable de sa création à sa phase d'exploitation, présentant seulement une dette due à l'instabilité subie durant la période covid , d'un montant de 1 744 912,00 DA ( voir annexe 5 ) arrêtée au mois de juin avec un calendrier de paiement de 4 mois restant, elle est considérée comme une entreprise modèle de gestion du risque fiscal et cet avantage est basé principalement sur son expérience passée acquise au sein de l'entreprise SCS et sur sa stratégie préventive et proactive de la gestion du risque fiscale.

### **3.2. L'efficacité de l'entreprise dans la gestion du risque fiscal**

- l'efficacité de l'entreprise dans la gestion du risque fiscal effectuée sur :

#### **a) les choix tactiques :**

Sont un contrôle simple qui fait appel aux outils traditionnels de l'audit, notamment

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

les entretiens, l'examen direct des comptes et des documents de l'entreprise.

A l'issue de l'examen des choix tactiques, on peut dire que l'entreprise à utilise les options et choix fiscaux dont elle dispose pour d'améliorer son niveau d'efficacité fiscale en cela en s'appuyant sur son expertise et expérience acquise dans la gestion des risques fiscaux dans l'entreprise mer "Soummam Computer System "

### **b) les choix stratégiques:**

En matière des choix stratégiques, on retrouve une opposition entre le contrôle des choix fiscaux Passés et celui des choix fiscaux envisagés.

Ainsi, pour les choix stratégiques passés, l'entreprise a revu sa politique de gestion du risque en optant pour la stabilité et la sécurité financière et en s'éloignant des décisions immature, impulsives et subjectives passées qui lui ont couté sa réputation et sa notoriété au prêt de l'administration fiscale et qu'elle ne souhaite en aucun cas refaire le même scénario avec maxi power.

Pour les choix stratégiques envisagés, son principal objectif est d'améliorer le niveau d'efficacité fiscale en se basant sur le respect de la réglementation en vigueur afin de garantir un parcours exemplaire, rigoureux et respectueux des normes exigées par la loi, et la preuve de cette exemplarité est une situation fiscale néant maintenue du démarrage a ce jour ainsi qu'aucun redressement notifie au prêt de l'entreprise par l'administration fiscale

### **3.3. Le niveau de maturité du système de gestion fiscale de l'entreprise Maxi Power Electronic :**

Après avoir recensé dans la première phase les caractéristiques fiscales de l'entreprise, désormais, on se doit de mettre en évidence le niveau de maturité de la gestion du risque fiscal de la société.

**En effet, l'échelle de maturité de la gestion du risque fiscal est composée de six niveaux :**

**Niveau 0:**

**Gestion inexistante :**

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

L'entreprise n'est même pas consciente qu'il y a un risque fiscal à gérer, positif ou négatif.

Ce niveau a été dès le départ dépassé par les dirigeants de cette entreprise vue les renaquis et l'expérience vécu au sein de la SARL SCS

### **Niveau 1:**

#### **Gestion initialisée :**

L'entreprise a conscience qu'il y a un risque fiscal (positif ou négatif) qu'elle gère de façon réactive et Improvisée au gré des personnes. Ce niveau a lui aussi été dépassé car dès le départ l'entreprise a opté pour une stratégie proactive et préventive dans la gestion du risque fiscale

### **Niveau 2:**

#### **Gestion non formalisée :**

Le processus de gestion est conçu et transmissible mais reste non formalisé.

Bien que les personnes impliquées par la fiscalité utilisent des procédures qui contribuent à la gestion Du risque fiscal, il n'y a pas de formation organisée, ni de procédures écrites (manuel de gestion des Risques).

La responsabilité est laissée à l'individu dont le comportement peut échapper à la correction par le système.

Effectivement ce niveau a été constaté vu que la fonction fiscale est attribuée de manière globale au comptable de l'entreprise qui lui seul agit de par ses qualifications techniques et sans références écrites aux exigences de son poste dans l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées

### **Niveau 3:**

#### **Processus standardisé :**

Les procédures de gestion des risques sont définies, documentées et communiquées par une formation structurée.

Toutefois, peu de contrôle permet de constater et corriger les déviations.

Le système reste standard et innove peu.

## Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic

---

À ce niveau ce qu'on peut témoigner à l'entreprise maxi power la standardisation des procédures dans des documents conçus spécifiquement pour elle

### Niveau 4:

#### Processus maîtrisé :

Il est possible de constater et de mesurer la conformité des pratiques au système conçu et formalisé et d'agir lorsque les processus ne fonctionnent pas correctement.

Les processus s'améliorent continuellement en s'inspirant des meilleures pratiques.

Le système développe de façon efficace des autos contrôles et tend vers l'optimisation

Dans ce volet on peut dire que les dirigeants de maxi power ont acquis assez d'expérience et d'ancienneté "27ans" tant dans la gestion du risque fiscale à travers lesquels ils ont pu développer une forte relation avec leur partenaires internes (associés, correspondant et comptable) ou externes (l'administration fiscale et conseiller fiscal)

### Niveau 5:

#### Processus optimisé :

Le système est gouverné par une logique d'amélioration continue, de développement et d'utilisation de compétences élevées et intègres.

Certes, on ne peut nier que l'entreprise recherche l'efficacité et l'efficience dans sa gestion du risque fiscal en s'appuyant sur son parcours sans faute mais néanmoins on ne peut pas dire qu'elle est arrivée à une maturité maximale puisqu'elle ne dispose pas d'une part d'un audit externe qui pourrait assurer un contrôle complet et objectif et d'autre part un système d'information et de formation qui lui assure une veille stratégique pour assurer une sécurité maximale de son risque fiscal.

Nous ne sommes pas habilités à situer le niveau de maturité de l'entreprise maxi power mais si on arrive à traduire la situation financière et fiscale de celle-ci on pourra dire qu'elle a dépassé largement la ligne de danger et arrive à maintenir une stabilité constante qui lui garantit ses avantages fiscaux et sa sécurité financière vis à vis du risque fiscal

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

### **3.4 Conseils pratiques pour la gestion des risques fiscaux de l'entreprise**

Les impôts directs ou indirects, qu'ils émanent de quelque niveau de pouvoir que ce soit, sont devenus au fil du temps de plus en plus complexes, sans compter qu'ils font l'objet de modifications législatives répétées, et parfois d'interprétations souvent délicates ou changeantes de la part des cours et tribunaux.

L'expérience apprend que quelques conseils de base appliqués de manière systématique peuvent permettre d'éviter de désagréables surprises.

#### **1) Choisir sa stratégie fiscale et non la subir**

Il ne faut pas subir les impôts comme des fatalités inévitables en toutes situations ; si l'entrepreneur comprend que certains investissements et/ou dépenses ont des régimes ou des conséquences particulières, il intégrera ces données de manière correcte dans sa stratégie d'entreprise.

Il se doit de connaître un tant soit peu l'influence des choix qu'il effectue sur sa marge nette après impôt.

Il doit aussi avoir conscience des conséquences en termes de gestion administrative qui y sont liées.

Si l'entrepreneur ne s'y intéresse pas un minimum, il néglige la maîtrise de ses coûts réels.

#### **2) Intégrer la stratégie fiscale dans la stratégie financière de l'entreprise et y intégrer la stratégie des actionnaires de l'entreprise**

Le coût fiscal est une variable connexe à la gestion financière de l'entreprise.

La bonne appréhension de la stratégie fiscale dépasse l'aspect purement formel d'une charge récurrente.

En l'appliquant de manière cohérente avec la vision à moyen et long terme des dirigeants et actionnaires, elle se révèle créative de valeur ajoutée réelle.

A titre d'exemple, des revenus non déclarés ne seront jamais valorisés, sans compter la menace réelle qu'ils représentent pour la continuité de l'entreprise et son image.

#### **3) Pouvoir diagnostiquer correctement les zones à risques :**

##### **Les bienfaits d'un audit fiscal préventif**

Il est souvent très coûteux d'attendre la visite des inspecteurs fiscaux pour se poser la question de savoir si l'on applique correctement les prescriptions fiscales.

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

La prévention par une revue ciblée périodique par un expert compétent des zones potentielles à risques permet d'identifier ces risques, de les quantifier et de prendre les mesures nécessaires.

### **4) Il s'agit d'éviter les bombes à retardement :**

Les risques fiscaux du passé plombent la valeur réelle de l'entreprise.

### **5) S'entourer des conseils appropriés et mettre au défi ses conseillers habituels face aux défis de l'entreprise**

Croire que votre comptable ou conseil habituel peut résoudre seul tous les enjeux juridiques et fiscaux que l'entreprise va rencontrer est souvent un pari risqué.

La complexité et les modifications fréquentes dans les différents domaines fiscaux exigent de recourir à des conseils spécialisés.

L'art est de sentir à temps qu'il faut interroger son partenaire habituel et ne pas hésiter à diversifier ses sources d'informations.

### **6) Distinguer les risques récurrents et les risques liés aux transactions moins fréquentes**

Si les transactions habituelles sont souvent bien maîtrisées, il n'en va pas de même pour les transactions uniques ou ponctuelles qui exigent une prudence accrue.

Un bon conseil préventif de la personne appropriée et compétente vaut de l'or quand on voit les dégâts d'un montage fiscal mis en place à la hâte sans bien évaluer toutes les facettes qu'il peut receler.

### **7) Ne pas se laisser déboussoler par la géographie des risques fiscaux :**

#### **À chaque territoire, ses particularités et pièges**

L'internationalisation des transactions implique de mesurer leur impact qui variera souvent de manière significative d'un pays à l'autre.

Malgré les efforts d'harmonisation notamment en matière de TVA, l'environnement fiscal de chaque Etat (voire région ou zone locale spécifique) crée des obligations et risques fiscaux qui, s'ils ne sont pas pris correctement en compte, peuvent venir ruiner l'intérêt commercial d'une ou d'un flux de transactions.

### **8) Documenter avec soin et de manière contemporaine les justificatifs indispensables à sécuriser l'application du régime fiscal souhaité**

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

La faiblesse la plus fréquente des contribuables en cas de contrôle fiscal est la moindre qualité (voire l'absence) de la documentation en temps réel des transactions et des prises de positions fiscales postulées par le contribuable. Pourtant, il est simple de s'en prévenir en intégrant dans le processus de l'entreprise un minimum de procédures et systématisation à cet égard.

### **9) Gérer la relation avec les autorités fiscales**

Dans la majorité des situations, il est possible de sécuriser davantage les transactions parfois délicates à appréhender.

Dès qu'on a pu identifier un risque de divergence d'interprétation dont l'impact pourrait être matériel, l'on doit s'interroger sur l'opportunité d'introduire une demande de décision anticipée en matière fiscale ou sur d'autres démarches appropriées vis-à-vis des autorités fiscales.

Le coût d'un contentieux fiscal administratif, puis judiciaire peut être énorme sur le long terme, sans compter le stress important qu'il peut générer.

### **10) Dépasser l'approche du « pas vu, pas pris » et y substituer une approche d'optimisation bien pensée :**

#### **Profiter et adapter ses choix économiques en profitant des incitants fiscaux**

Le véritable confort d'une stratégie fiscale est celui qui pose comme hypothèse que les inspecteurs disposent ou pourront disposer de l'ensemble des informations dont vous disposez.

L'enjeu n'est alors plus de spéculer sur les aléas des contrôles potentiels, mais de pouvoir, en connaissance de cause, poser les choix qui sont cohérents et non simulés, dans la droite ligne du choix légal de la voie la moins imposée.

### **11) Avoir le bon état d'esprit face à l'impôt**

Il s'agit d'écarter toute réaction purement émotionnelle (que certains s'acharnent à juger légitime, assimilant tout impôt à un hold-up) pour approcher le coût fiscal avec froideur, comme un simple élément de son prix de revient, donnée purement technique aussi inévitable que la loi de la pesanteur.

Avoir l'intelligence de se placer dans une optique de joueur qui respecte les règles du jeu en supposant que l'adversaire soit aussi bien informé que lui-même, sur la réalité des faits, sur leurs motivations profondes et sur leur complexité.

## **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

### **12) Il faut accepter que cette gestion du risque fiscal implique un minimum d'investissement :**

Il est indispensable d'adapter la politique fiscale de l'entreprise à ses besoins et caractéristiques.

Un entrepreneur isolé agissant en personne physique et effectuant des activités identiques depuis plusieurs années et ayant été contrôlé sans dommage à différentes reprises n'a pas les mêmes besoins qu'une société en croissance ou une société menant des transactions diversifiées, qui est active sur le territoire de différents états ou régions.

### **Conclusion chapitre III**

Le risque fiscal présente une problématique fondamentale pour les entreprises. D'un côté, le risque fiscal peut provenir d'une décision involontaire ou bien de l'incompétence du personnel, dans ce cas l'ignorance de son existence dans le portefeuille de l'entreprise peut non seulement entacher la réputation de l'entreprise, mais peut aussi procurer des conséquences remarquables sur la pérennité de l'entreprise au cas d'un contrôle fiscal. De l'autre côté, le risque fiscal peut trouver son origine dans une politique fiscale proactive basée sur une maturité élevée ou la gestion des risques ne consiste pas à réduire les risques mais à établir un niveau de risque acceptable qui permet à l'entreprise d'optimiser ses risques et sa valeur. Par ailleurs le niveau de risque doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise de l'entreprise et faire l'objet d'une gestion et d'une surveillance adéquates

Dans ce sens, la gestion du risque fiscal vise à faire concilier entre une politique fiscale qui permet l'entreprise de profiter des avantages fiscaux dans les limites légales de la réglementation fiscale, et une gestion qui permet de limiter les répercussions du risque fiscal en cas de survenance.

Les référentiels de management de risque attestent effectivement de l'importance de la préoccupation des différentes fonctions de l'entreprise par le management du risque de l'entreprise, spécifiquement dans le cas du risque fiscal. C'est effectivement le cas pour la direction générale qui est responsable du pilotage du processus de gestion du risque, la fonction fiscale qui doit assurer la conformité aux règles fiscales et aux exigences de publication, le conseil d'administration qui assume la responsabilité de la direction stratégique de l'entreprise et la fonction d'audit interne qui doit garantir l'identification et évaluation des risques majeurs. Pourtant on constate que, le recoure aux acteurs externes surtout les conseils fiscaux et au commissaire aux comptes est occasionnellement indispensable pour assurer le

### **Chapitre III Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi PowerElectronic**

---

respect de la réglementation fiscale en vigueur notamment au cas des opérations exceptionnelles. Cette existence potentielle de conflits d'intérêt exige par conséquent la mise en place de mécanismes de contrôle afin de gérer au mieux les décisions fiscales, qu'elles relèvent d'une gestion quotidienne ou plus encore d'une gestion stratégique, sont prises par les dirigeants ; l'en particulier le cas en matière de planification /optimisation fiscale risquée.

## **Conclusion Générale**

Le principal objectif de ce mémoire est de passer en revue les notions de base relatives à la gestion du risque fiscal dans une entreprise et d'asseoir une interprétation claire et bien définie des différents aspects et caractéristiques du risque fiscal.

Cette analyse nous a permis de mettre en relief un ensemble de contraintes que rencontrent les entreprises, en raison notamment de leur sous-estimation du risque fiscal et de l'absence d'un système intégré de gestion du risque fiscal.

Les entreprises algériennes ne font pas exception, elles continuent de souffrir des conséquences d'une gestion inappropriée de ce risque : le nombre des redressements relevés par la direction générale des impôts confirme cette situation ; plus de 3400 entreprises vérifiées en 2018 générant des recettes nettes colossales pour redressement fiscal . Malgré la nouvelle ère de digitalisation et de fluidité de circulation de l'information, la majorité des entreprises algériennes n'ont pas encore mise en place un véritable système de gestion du risque fiscal.

Au lieu de chercher à minimiser l'impôts à travers des moyens illicites et frauduleux, il est temps pour ces entreprises de prendre du recul et d'asseoir une stratégie de gestion du risque fiscal adéquate qui leur permettra d'identifier ses risques, de les évaluer, de les traiter et de les contrôler pour un meilleur comportement. Une bonne maîtrise des risques nécessite la mise en place de points de contrôle adéquats et de bonnes pratiques organisationnelles et opérationnelles. Ceci permettra aussi, aux ressources concernées, d'anticiper et d'évaluer l'impact de leurs opérations quotidiennes sur la gestion fiscale de l'entreprise. Il s'agira de sensibiliser l'ensemble des ressources concernées et de les impliquer directement dans la planification et l'exécution des bonne pratiques fiscales et managériales. Cependant, la meilleure solution fiscale ne veut pas dire le choix de la voie la moins imposée, elle dépend des objectifs et de la stratégie globale de l'entreprise

En somme, cette réflexion sur la problématique de la gestion du risque fiscal dans les entreprises algériennes nous a permis de cerner le concept du risque fiscal et de la gestion du risque fiscal dans le contexte algérien.

Les objectifs de notre étude constituaient de :

- ✓ Faire une synthèse sur les généralités de la gestion fiscale ;
- ✓ Prendre en connaissance les raisons du recours à cette gestion ;
- ✓ Déterminer modalité des pratiques de la gestion du risque fiscal ;
- ✓ Evaluation de la gestion fiscale au sein de l'entreprise Sarl Maxi Power.

En Conclusion, nous avons tenté tout le long cette recherche de comprendre le degré d'efficacité management du risque fiscal à gérer le risque, en empruntant une démarche d'analyse descriptive de la notion de gestion du risque fiscale, la nature du risque fiscal et les modalités de pratique de l'audit fiscal qui est l'outil principal de ce procédé managérial, En effet, Parmi ces facteurs il y a la spécificité de l'entreprise, la compétence des missionnaires de l'audit fiscal dédiée à la gestion du risque fiscal, les compétences managériales du conseil d'administration.

L'analyse des caractéristiques du système fiscal algérien ainsi que les procédures de contrôle fiscal en Algérie nous a permis de comprendre que les textes fiscaux sont par nature ambigus et mouvants d'une manière générale, leur compréhension se heurte à des contraintes de confusion tant par les chefs d'entreprises que par l'administration fiscale, générant dans leur application d'une part des erreurs récurrentes des entreprises lors de leurs souscriptions des déclarations les exposant aux énormes risques de régularisation et des rehaussements mettant péril leur réputation, leurs performances et leur survie ; d'autre part des redressements qui sont plus au moins infondés pour la plus part qui sont souvent pratiqués au détriment de ces entreprises en dépit des garanties que la loi leur a offert, du fait aussi du manque de moyens humains qualifiés et de matériel de l'administration.

Quant aux modalités de pratique du management fiscal des entreprises dit audit fiscal par les praticiens en Algérie, elles sont en effet variables, évolutives, la main-d'œuvre qualifiée en la matière est rare et onéreuse, influent sur les coûts, ce qui explique la quasi-inaccessibilité des petites et moyennes entreprises à l'audit fiscal. De ce qui précède nous pouvons confirmer les deux hypothèses qu'on a supposé au départ.

Pour ce faire, cette étude doit être entreprise dans un contexte de thèse de doctorat pour tenter de comprendre dans quelle mesure le mangement de risque fiscal peut-il permettre aux entreprises dans un environnement fiscal y compris les sphères contentieuses, la sphère recouvrement, voir la sphère internationale de gérer le risque fiscal.

## **Liste bibliographique**

## Ouvrages

- ✚ **B. BARTHELEMY** « la gestion des risques », Edition d'organisation, Paris 2002.
- ✚ **B. Vina**, Fiscalité, épargne et développement, Edition Librairie Armand colin, 1968.
- ✚ **DESCAMPS, Florence (dir.) ; QUENNOUËLLE-CORRE, Laure (dir.)**. Une fiscalité de guerre ? Contraintes, innovations, résistances. Nouvelle édition [en ligne]. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique, 2018 (généralisé le 05 mai 2019), P467.
- ✚ **J.RENARD** « théorie et pratique de l'audit interne », 7ème édition, édition Eyrolles, Paris 2010, P155.
- ✚ **Jean - Claude Drié**, Procédures de contrôle fiscal. La voie de l'équilibre, Le harmattan, coll. Finances publiques, 2005, 383 pages.
- ✚ **Maurice Allais**, Prix Nobel d'économie. Pour la réforme de la fiscalité, Ed. CLÉMENT JUGLAR, 1990, ISBN 2-90873500-8, P66.
- ✚ **PATRICK RASSAT-THEIRRY LAMORLETTE, THIBAUT CAMELLI**. Stratégies fiscales internationales, Ed .Laurent du Mesnil, Paris 2010, P473.
- ✚ **R.YAICH**, théorie et principes fiscaux, les éditions RAOUF YAICH, 2004, p314.
- ✚ **TRISTRAM, Frédéric**. Une fiscalité pour la croissance : La direction générale des impôts et la politique fiscale en France de 1948 à la fin des années 1960. Nouvelle édition [en ligne]. Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique, 2005 (généralisé le 24 avril 2019), P 961.

## Revue et articles

- ✚ **Bachir YELLES CHAUCHE, HADDAD Mohamed, BESSADAT Nasreddine**. Les relations entre l'administration fiscale et les contribuables. Revue éditée par la Faculté de Droit et des Sciences politiques, Université Oran2, Mohamed Ben Ahmed, Algérie, 2017, ISSN : 2253-0878, PP 7-364.
- ✚ **BENAZZOU Lotfi (2016)**. Audit fiscal pour une sérénité fiscale assurée face aux risques de la PME Marocaine. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°2, ISSN : 2489-205X, PP 1-21.
- ✚ **DJEUDJA, . R., & ONGONO EDZOA, . G. A. A. (2020)**. assistance dans la gestion des risques fiscaux des petites et moyennes entreprises camerounaises. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 2(1).
- ✚ **Mahtout. S. (2019)**. Le système fiscal algérien : Analyse et évaluation des performances du dispositif du contrôle fiscal. Journal of Economic Integration , n°04/2019 ,ISSN : 2335-1608, PP 131-144.
- ✚ **Mustapha IDDIR, Mohamed ZERGOUNE (2021)**, Impact de la Modernisation de l'administration Fiscale sur l'efficacité de l'administration Fiscale et la Conformité Fiscale des Contribuables en Algérie, Revue Algérienne de développement économique, Volume 08 (Numéro 01), Algérie : Université KasdiMerbah Ouargla, PP. 287-300.
- ✚ **RAHIL. Y & RIGAR. SM (2021)** « Rôle et responsabilité des différentes parties prenantes dans le processus de gestion du risque fiscal : une analyse théorique »,

Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 247-266.

- ✚ **TAJ, T. ., & ABDELMAJID, S. . (2020).** La problématique de gestion du risque fiscal dans les entreprises marocaines. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 2(3).
- ✚ **TchoudjaNjanbou, J. R., Mayegle, S., &Njocke, M. (2020).** The determinants of tax risk: an exploratory study in the Cameroonian context. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(3), 20-37.

### **Mémoires et Thèses**

- ✚ **AMOURA Louiza et BABI Taous ,** «Audit des risques fiscaux liés à la TVA : Cas de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga », mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, promotion 2017/2018.
- ✚ **BEN ABDERRAHMEN. M.G,** « Impacts des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal : une étude menée dans le contextetunisien », Thèse en vue du titre de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis El Manar, Juin 2013. Fiscale, 2004 Format PDF, disponible sur : <https://www.oecd.org/fr/ctp/administration/34511821.pdf>
- ✚ **M. MOHAMED BEN HADJ SAAD,** «L'Audit fiscal dans les PME :Proposition d'une démarche pour l'expert-comptable », mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable, université de Sfax, Janvier 2009.
- ✚ **OCDE,** Gestion du risque d'indiscipline fiscale : gérer et améliorer la discipline Fiscale, 2004 Format PDF, disponible sur : <https://www.oecd.org/fr/ctp/administration/34511821.pdf>

### **Codes et guides**

- ✚ AMF, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne - Cadre de référence, modifié 2010.
- ✚ Code de la Taxe sur le Chiffre d'Affaires
- ✚ Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées
- ✚ Code des Procédures Fiscales
- ✚ MRCF «Le système fiscal algérien au titre de 2022 ».

### **Lois, Décrets et arrêtés**

- ✚ Loi de finance pour 2029 (a créé la DGE).
- ✚ Loi n° 86-14 du 19 août 1986, modifiée et complétée,relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisations des hydrocarbures ainsi que des activités accessoires.
- ✚ le décret 06-327 portant détermination, organisation et prérogatives des services extérieurs des impôts.

- ✚ le décret exécutif n°06-327 du 18/09/2006, suivi par un arrêté interministériel du 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des structures des services extérieurs de l'administration fiscale.

### **Site web**

- ✚ [www.mfdgi.gov.dz](http://www.mfdgi.gov.dz)

## Table des matières

Remerciement.....	
Dédicaces .....	
Liste des abréviations .....	
Liste des figures .....	
Liste des tableaux .....	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I :Présentation du système fiscale algérienpolitique et relation avec le contribuable</b>	
Introduction au chapitre I.....	6
Section 1 : Le système fiscale Algérien .....	6
1.1 Présentation succincte du système fiscal algérien .....	7
1.1.1. Droit d’Enregistrement.....	7
1.1.2. Droits de Timbre .....	8
1.1.3. Taxe Foncière.....	8
1.1.4. Impôt sur le Revenue Global (IRG).....	8
1.1.5. Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS).....	9
1.1.6. Taxe sur l’Activité Professionnelle (TAP).....	9
1.1.7. Taxe sur Valeur Ajoutée (TVA) .....	9
1.1.8. Droits de Douane .....	9
1.1.9. Taxe sur les Produits Pétrolier .....	10
1.1.10. Taxe Intérieure de Consommation (TIC).....	10
1.1.11. Droit de Circulation .....	10
1.1.12. Taxe d’Assainissement .....	10
1.1.13. Droit de Garantie.....	10
1.1.14. Taxe d’Abattage.....	11
1.1.15. Impôt Forfaitaire Unique (IFU) .....	11
1.1.16. Impôt sur le Patrimoine.....	11
Section 2 : La politique fiscale en Algérie .....	12
2.1. La nouvelle structure de l'administration fiscale algérienne : .....	13
2.1.1 La direction des grandes entreprises « DGE » :.....	13
2.1.2. Les centres des impôts « CDI » : .....	13
2.1.3. Les centres de proximité des impôts « CPI » :.....	14
2.2. Exploitation des technologies d’information et de communication .....	14
2.3. Orientation vers un service fiscal de qualité.....	15
Section 3 : La relation entre l’entreprise (le contribuable) et l'administration fiscale .....	16
3.1. Gagner la confiance : .....	18
3.2. La loyauté partagée.....	18

Conclusion du chapitre 1 .....	20
--------------------------------	----

## **Chapitre II: L'entreprise et la gestion du risque fiscale**

Introduction chapitre II.....	21
Section 1 : Le risque fiscale dans l'entreprise .....	22
1.1. Définition du risque fiscale : .....	22
1.2. Les sources du risque fiscal : .....	23
1.3. Typologie du risque fiscale.....	28
1.3.1. Risque de non-conformité.....	28
1.4. Risque d'opportunité .....	34
Section 2 : les pratiques de la gestion du risque fiscale .....	35
2.1 Définition de la gestion du risque fiscal .....	35
2.2. Les acteurs impliqués dans la gestion du risque fiscale .....	37
2.3. Gestion du risque fiscal, responsabilité sociale et culture fiscale de l'entreprise.....	44
2.3.1 Risque fiscale responsabilité sociale de l'entreprise.....	44
2.3.2 Gestion du risque fiscal et culture fiscale de l'entreprise .....	46
2.4. Les étapes de la gestion du risque fiscal .....	48
2.4.1 Identification des risques .....	48
2.4.2. Évaluation des risques.....	48
2.4.3. Le traitement et contrôle des risques.....	49
2.5. L'évaluation de la gestion du risque fiscale : .....	50
2.5.1. L'échelle de maturité de la gestion du risque fiscal : .....	50
2.5.2 l'étape du cycle de vie de l'entreprise.....	51
Conclusion du chapitre II .....	53

## **Chapitre III :Etude de cas de la gestion du risque fiscale au sein Maxi power Electronic**

Introduction au chapitre .....	53
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	55
1.1. Présentation de la SARL Maxi Power Electronic : .....	55
1.2 Structure du conseil d'administration de la Sarl Maxi Power Electronic : .....	56
Section 2 : La stratégie de traitement du risque fiscal au sein de l'entreprise Sarl Maxi Power Electronic : .....	56
2.1. La stratégie de traitement du risque fiscal : .....	56
2.2 Pilotage et contrôle des risques .....	58
Section 3 : Rôle des acteurs et Conseils pratiques pour la gestion des risques fiscaux de l'entreprise.....	60
3.1. Rôle des acteurs dans le processus de gestion du risque fiscal .....	60
3.2. L'efficacité de l'entreprise dans la gestion du risque fiscal .....	65

3.3. Le niveau de maturité du système de gestion fiscale de l'entreprise Maxi Power Electronic :.....	66
3.4 Conseils pratiques pour la gestion des risques fiscaux de l'entreprise.....	69
Conclusion chapitre III .....	72
Conclusion Générale .....	73
Liste bibliographique.....	
Annexes .....	

# **Annexes**

## Annexe N°01 : Plan comptable type propre à la Sarl Maxi Power Electronic

1	CLASSE 1- COMPTES DE CAPITAUX
100000	Capital, réserves et assimilés
10100	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)
101000	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)
103000	Primes liées au capital social
104000	Ecart d'évaluation
105000	Ecart de réévaluation
106000	Réserves (légale, statutaire, ordinaire, réglementée)
107000	Ecart d'équivalence
108000	Compte de l'exploitant
109000	Capital souscrit non appelé
110000	Report à nouveau
120000	Résultat de l'exercice
130000	Produits et charges différés hors cycle d'exploitation
131000	Subventions d'équipement
132000	Autres subventions d'investissements
133000	Impôts différés actif
134000	Impôts différés passif
138000	Autres produits et charges différés
150000	Provisions pour charges- passifs non courants
153000	Provisions pour pensions et obligations similaires
155000	Provisions pour impôts
156000	Provisions pour renouvellement des immobilisations (concession)
158000	Autre provisions pour charges- passifs non courants
160000	Emprunts et dettes assimilés
161000	Titres participatifs
162000	Emprunts obligataires convertibles
163000	Autres emprunts obligataires
164000	Emprunts auprès des établissements de crédit
165000	Dépôts et cautionnements reçus
167000	Dettes sur contrat de location - financement
1680	Autres emprunts et dettes assimilés
168000	Autres emprunts et dettes assimilés
1681	DETTES FOURNISSEURS DOUANE
1682	DETTES FOURNISSEURS GLOBAL SHIPPING
169000	Primes de remboursement des obligations
170000	Dettes rattachées à des participations
171000	Dettes rattachées à des participations groupe
172000	Dettes rattachées à participations hors groupe
173000	Dettes rattachées à des sociétés en participation
178000	Autres dettes rattachées à des participations
180000	Comptes de liaison des établissements et sociétés en participation
181000	Comptes de liaison entre établissements
188000	Comptes de liaison entre sociétés en participation
190000	(disponible)
2	CLASSE 2- COMPTES D'IMMOBILISATIONS
200000	Immobilisations incorporelles
203000	Frais de développement immobilisables
204000	Logiciels informatiques et assimilés
205000	Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques

207000	Ecart d'acquisition- « goodwill »
208000	Autres immobilisations incorporelles
210000	Immobilisations corporelles
211000	Terrains
212000	Agencements et aménagements de terrain
213000	Constructions
215000	Installations techniques, matériel et outillage industriels
21540	Matériel industriel
218000	Autres immobilisations corporelles
220000	Immobilisations en concession
221000	Terrains en concession
222000	Agencements et aménagements de terrain en concession
223000	Constructions en concession
225000	Installations techniques en concession
228000	Autres immobilisations corporelles en concession
229000	Droits du concédant
230000	Immobilisations en cours
232000	Immobilisations corporelles en cours
237000	Immobilisations incorporelles en cours
238000	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations
240000	(disponible)
250000	(disponible)
260000	Participations et créances rattachées à des participations
261000	Titres de filiales
262000	Autres titres de participation
265000	Titres de participation évalués par équivalence (entreprises associées)
266000	Créances rattachées à des participations groupe
267000	Créances rattachées à des participations hors groupe
268000	Créances rattachées à des sociétés en participation
269000	Versements restant à effectuer sur titres de participation non libérés
270000	Autres immobilisations financières
271000	Titres immobilisés autres que les titres immobilisés de l'activité de portefeuille
272000	Titres représentatifs de droit de créance (obligations, bons)
273000	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille
274000	Prêts et créances sur contrat de location - financement
275000	Dépôts et cautionnement versés
276000	Autres créances immobilisées
279000	Versements restant à effectuer sur titres immobilisés non libérés
28	Amortissement des immobilisations
280000	Amortissement des immobilisations incorporelles
280300	Amortissement des frais de recherche et développement immobilisables
280400	Amortissement des logiciels informatiques et assimilés
280500	Amortissement concessions et droits similaires, brevets, licences, marques
280700	Amortissement écart d'acquisition (goodwill)
280800	Amortissement autres immobilisations incorporelles
281000	Amortissement des immobilisations corporelles
281200	Amortissement agencements et aménagements de terrain
281300	Amortissement constructions
281500	Amortissement installations techniques
281800	Amortissement autres immobilisations corporelles

282000	Amortissement des immobilisations mises en concession
29	Pertes de valeur sur immobilisations
290000	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles
290300	Pertes de valeur sur frais de recherche et développement immobilisables
290400	Pertes de valeur sur logiciels informatiques et assimilés
290500	Pertes de valeur sur concessions et droits similaires, brevets, licences, marques
290700	Pertes de valeur sur écart d'acquisition
290800	Pertes de valeur sur autres immobilisations incorporelles
291000	Pertes de valeur sur immobilisations corporelles
291200	Pertes de valeur sur agencements et aménagements de terrain
291300	Pertes de valeur sur constructions
291500	Pertes de valeur sur installations techniques
291800	Pertes de valeur sur autres immobilisations corporelles
292000	Pertes de valeur sur immobilisations mises en concession
293000	Pertes de valeur sur immobilisations en cours
296000	Pertes de valeur sur participations et créances rattachées à participations
297000	Pertes de valeur sur autres titres immobilisés
298000	Pertes de valeur sur autres actifs financiers immobilisés
3	CLASSE 3- COMPTES DE STOCKS ET EN-COURS
300000	Stocks de marchandises
310000	Matières premières et fournitures
320000	Autres approvisionnements
321000	Matières consommables
322000	Fournitures consommables
326000	Emballages
330000	En cours de production de biens
331000	Produits en cours
335000	Travaux en cours
340000	En cours de production de services
341000	Etudes en cours
345000	Prestations de services en cours
350000	Stocks de produits
351000	Produits intermédiaires
355000	Produits finis
358000	Produits résiduels ou matières de récupération (déchets, rebuts)
360000	Stocks provenant d'immobilisations
370000	Stocks à l'extérieur (en cours de route, en dépôt ou en consignation)
380000	Achats stockés
39	Pertes de valeur sur stocks et en cours
390000	Pertes de valeur sur stocks de marchandises
391000	Pertes de valeur sur matières premières et fournitures
392000	Pertes de valeur sur autres approvisionnements
393000	Pertes de valeur sur en cours de production de biens
394000	Pertes de valeur sur en cours de production de services
395000	Pertes de valeur sur stocks de produits
397000	Pertes de valeur sur stocks à l'extérieur
4	CLASSE 4 - COMPTES DE TIERS
400000	Fournisseurs et comptes rattachés
401000	Fournisseurs de stocks et services
403000	Fournisseurs effets à payer

40400	Fournisseurs c Oui
404000	Fournisseurs d'immobilisations
40410	Fournisseurs c Oui
4042	GLOGBAL SHIPING
405000	Fournisseurs d'immobilisations effets à payer
408000	Fournisseurs factures non parvenues
409000	Fournisseurs débiteurs : avances et acomptes versés, RRR à obtenir, autres créances
410000	Clients et comptes rattachés
411000	Clients
413000	Clients, effets à recevoir
416000	Clients douteux
417000	Créances sur travaux ou prestation en cours
418000	Clients -produits non encore facturés
419000	Clients créditeurs -avances reçues, RRR à accorder et autres avoirs à établir
420000	Personnel et comptes rattachés
421000	Personnel, rémunérations dues
422000	Fonds des oeuvres sociales
423000	Participation des salaires au résultat
425000	Personnel, avances et acomptes accordés
426000	Personnel, dépôts reçus
427000	Personnel, oppositions
428000	Personnel, charges à payer et produits à recevoir
430000	Organismes sociaux et comptes rattachés
431000	Sécurité sociale
432000	Autres organismes sociaux
438000	Organismes sociaux, charges à payer et produits à recevoir
440000	Etat, collectivités publiques, organismes internationaux et comptes rattachés
441000	Etat et autres collectivités publiques, subventions à recevoir
442000	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers
443000	Opérations particulières avec l'état et les collectivités publiques
444000	Etat, impôts sur les résultats
445000	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires
44560	TVA Deductible sur achat et service
44570	TVA Deductible sur investissement
446000	Organismes internationaux
447000	Autres impôts, taxes et versements assimilés
448000	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)
450000	Groupes et associés
451000	Opération groupe
45500	Associés-comptes courants
45501	APPORT ASSO Oui
456000	Associés, opérations sur le capital
457000	Associés, dividendes à payer
458000	Associés, opérations faites en commun ou en groupement
460000	Débiteurs divers et créditeurs divers
462000	Créances sur cessions d'immobilisations
464000	Dettes sur acquisitions valeurs mobilières de placement et instruments financiers dérivés
465000	Créances sur cessions valeurs mobilières de placement et instruments financiers dérivés
467000	Autres comptes débiteurs ou créditeurs
4680	Divers charges à payer et produits à recevoir

46800	Divers charges à payer et produits à recevoir
468000	Divers charges à payer et produits à recevoir
470000	Comptes transitoires ou d'attente
480000	Charges ou produits constatés d'avances et provisions
481000	Provisions - passifs courants
486000	Charges constatées d'avance
487000	Produits constatés d'avance
490000	Pertes de valeur sur comptes de tiers
491000	Pertes de valeur sur comptes de clients
495000	Pertes de valeur sur comptes du groupe et sur associés
496000	Pertes de valeur sur comptes de débiteurs divers
498000	Pertes de valeur sur autres comptes de tiers
5	CLASSE 5 - COMPTES FINANCIERS
500000	Valeurs mobilières de placement
501000	Part dans des entreprises liées
502000	Actions propres
503000	Autres actions ou titres conférant un droit de propriété
506000	Obligations, bons du trésor et bons de caisse à court terme
508000	Autres valeurs mobilières de placement et créances assimilés
509000	Versements restant à effectuer sur valeurs mobilières de placement non libérées
51	Banque, établissements financiers et assimilés
510000	Banque, établissements financiers et assimilés
511000	Valeurs à l'encaissement
51200	Banques BNP
512000	Banques comptes courants
51210	Compte Banque GULF BANK
515000	Trésor public et établissements publics
517000	Autres organismes financiers
518000	Intérêts courus
51900	Concours bancaires courants BNP
519000	Concours bancaires courants
520000	Instruments financiers dérivés
53	Caisse
53000	Caisse
530000	Caisse
540000	Régies d'avances et accreditifs
541000	Régies d'avances
542000	accréditifs
58000	Virements internes
580000	Virements internes
581000	Virements de fonds
588000	Autres virements internes
590000	Pertes de valeur sur actifs financiers courants
591000	Pertes de valeur sur valeurs en banque et établissements financiers
594000	Pertes de valeurs sur régies d'avances et accreditifs
6	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES
60	Achats consommés
600000	Achats de marchandises vendues
601000	Matières premières
602000	Autres approvisionnements

603000	Variations des stocks
604000	Achats d'études et de prestations de services
605000	Achats de matériels, équipements et travaux
607000	Achats non stockés de matières et fournitures
608000	Frais accessoires d'achat
609000	Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats
610000	Services extérieurs
611000	Sous-traitance générale
613000	Locations
614000	Charges locatives et charges de copropriété
615000	Entretien, réparations et maintenance
616000	Primes d'assurances
617000	Etudes et recherches
618000	Documentation et divers
619000	Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs
620000	Autres services extérieurs
621000	Personnel extérieur à l'entreprise
62200	Rémunératior Oui
622000	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires
62300	Publicité, publication, relations publiques
623000	Publicité, publication, relations publiques
624000	Transports de biens et transport collectif du personnel
625000	Déplacements, missions et réceptions
626000	Frais postaux et de télécommunications
627000	Services bancaires et assimilés
628000	Cotisations et divers
629000	Rabais, remises, ristournes obtenus sur autres services extérieurs
630000	Charges de personnel
631000	Rémunération du personnel
634000	Rémunération de l'exploitant individuel
635000	Cotisations aux organismes sociaux
636000	Charges sociales de l'exploitant individuel
637000	Autres charges sociales
638000	Autres charges de personnel
640000	Impôts, taxes et versements assimilés
641000	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations
642000	Impôts et taxes non récupérables sur chiffre d'affaires
64500	Autres impôts et taxes Droit d'enregistrement
645000	Autres impôts et taxes (hors impôts sur les résultats)
64800	Droit de timbre
650000	Autres charges opérationnelles
651000	Redevances pour concessions, brevets, licences, logiciels, droits et valeurs similaires
652000	Moins values sur sortie d'actifs immobilisés non financiers
653000	Jetons de présence
654000	Pertes sur créances irrécouvrables
655000	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
656000	Amendes et pénalités, subventions accordés, dons et libéralités
657000	Charges exceptionnelles de gestion courante
65800	Autres charges de gestion courante
658000	Autres charges de gestion courante

66000	Charges financières
660000	Charges financières
66100	Charges d'intérêts
661000	Charges d'intérêts
664000	Pertes sur créances liées a des participations
665000	Ecart d'évaluation sur actifs financiers Moins-values
66600	Pertes de change
666000	Pertes de change
667000	Pertes nettes sur cessions d'actifs financiers
668000	Autres charges financières
6700	Eléments extraordinaires - charges
670000	Eléments extraordinaires - charges
680000	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur
681000	Dotations au amortissements, prov. et pertes de valeur - actifs non courants
682000	Dotations aux amort , prov. et pertes de valeur des biens mis en concession
685000	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur - actifs courants
686000	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs - éléments financiers
690000	Impôts sur les résultats et assimilés
692000	Imposition différée actif
693000	Imposition différée passif
695000	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires
698000	Autres impôts sur les résultats
7	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS
70	Ventes de marchandises et de produits fabriqués, ventes de prestations de service et produit
700000	Ventes de marchandises
701000	Ventes de produits finis
702000	Ventes de produits intermédiaires
703000	Ventes de produits résiduels
704000	Ventes de travaux
705000	Ventes d'études
706000	Autres prestations de services
708000	Produits des activités annexes
709000	Rabais, remises et ristournes accordés
720000	Productions stockée
723000	Variation de stocks d'en-cours
724000	Variation de stocks de produits
730000	Production immobilisée
731000	Production immobilisée d'actifs incorporels
732000	Production immobilisée d'actifs corporels
740000	Subvention d'exploitation
741000	Subvention d'équilibre
748000	Autres subventions d'exploitation
750000	Autres produits opérationnels
751000	Redevances pour concessions, brevets, licences, logiciels et valeurs similaires
752000	Plus values sur sorties d'actifs immobilisés non financiers
753000	Jetons de présences et rémunérations d'administrateurs ou de gérant
754000	Quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
755000	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
756000	Rentrées sur créances amorties
757000	Produits exceptionnels sur opérations de gestion

758000	Autres produits de gestion courante
760000	Produits financiers
761000	Produits des participations
762000	Revenus des actifs financiers
765000	Ecart d'évaluation sur actifs financiers - plus -values
766000	Gains de change
767000	Profits nets sur cessions d'actifs financiers
768000	Autres produits financiers
770000	Eléments extraordinaire ( à préciser )
780000	Reprise sur pertes de valeur et provisions
781000	Reprises d'exploitation sur pertes de valeur et provisions - actifs non courants
785000	Reprises d'exploitation sur pertes de valeur et provisions - actifs courants
786000	Reprises financières sur pertes de valeur et provisions

Annexe N°02 : Etat de suivi du chiffre d'affaire réalisé et déclaré au titre de l'exercice 2022 et 2021

( Nom et prenom ou Raison social ) : SARL MAXI POWER ELECTRONIC  
 Activité : Fabrication d'appareils électriques & électroménager  
 Adresse : Zone d'activité IHADDADEN W BEJAIA  
 Article N° : 06017104583  
 IF : 001006018659629

ETAT DES TAXES DEDUCTIBLE SUR CA 04/2022

Dates	Fournisseurs	Adresse	Fact N°	RC N°	IF N°	Montant H.T	TVA Dédectible sur achat et services	TVA Dédectible sur de bien Amortissable	Total déduction TVA a opérer
23/02/2022	SETIF TUBE	BP N° 68 MEZLOUG W SETIF	280	19/00-0431354A99	169 190 103 560 163	232.033,62		44 086,39	44 086,39
20/03/2022	SNC ZIANI ET FRERES	Rue de lille arriere port w bejaia	155	9980182884	0 99206010035640	7 750,00	1 472,50		1 472,50
22/03/2022	SARL BME	Domaine kheroubi promotion ERIBOSA W BEJAIA	22000107	1480188090	00 1406018809046	121 169,75		23 022,25	23 022,25
28/03/2022	SARL AUTO LIQUID	Tella centre national N°75 W SETIF	14	198009364900/19	00 1919009364944	30 000,00			5 700,00
11/04/2022	SONELGAZ	Cité Tobbal w bejaia	32203A0138	0680805455-06/92	000 609080545593	15 899,91	5 700,00		3 020,98
11/04/2022	SONELGAZ	Cité Tobbal w bejaia	32203A0168	0680805455-06/92	000 609080545593	46 179,37	3 020,98		8 774,08
17/04/2022	SNC GENERAL LIBRIFIANT	RN N° 09 IRYAHENE W BEJAIA	1	06/00-0190913822	00 2206019091395	66 000,00	12 540,00		12 540,00
22/04/2022	SNC GENERAL LIBRIFIANT	RN N° 09 IRYAHENE W BEJAIA	3	06/00-0190913822	00 2206019091395	139 000,00	26 410,00		26 410,00
30/04/2022	SARL SCS	ROUTE DE SIDI AHMED W BEJAIA	SD/07	01B0183620-00/06	000 106018362014	150 000,00	28 500,00		28 500,00
30/04/2022	SARL SCS	ZI ROUTE DE MAHFOUDHI FATAH W BEJAIA	SLR 07	01B0183620-19/06	000 106018362014	250 000,00	47 500,00		47 500,00
30/04/2022	SARL SCS	HAI ES-SALEM BVD DES MARTYRES W ORAN	SLR007	01B0183620-21/31	000 106018362014	250 000,00	47 500,00		47 500,00
25/01/2022	SAYOUD ABDERRAHMANE	Cite Boukhadema w jijel	13	07A2235406-00/18	197 318 240 095 618	335 512,61	63 747,40		63 747,40
11/04/2022	Douane BEJAIA	Arriere port de bejaia -06000	D10 /009535			12 753 000,00		2 423 070,00	2 423 070,00
24/04/2022	SARL SCIL	Route de sidi ahmed w bejaia	000/3	0880186108-00/06	000 806018610870	1 958 375,00		372 091,25	372 091,25
20/04/2022	EURL ABOU RAMZI	183 CITE SALIBA OUED SEMAR ALGER	00 90	16/05-0562991B08	000 8280562991381600	22 900,00	4 351,00		4 351,00
26/04/2022	SPA MFG	29 Rue de mefeh l'arbaa 09300 w blida	221 613	07B0805812	000 709080581238	1 582 736,73	300 719,98		300 719,98
17/01/2022	SPA ARKAS	7 Rue SIDI YAHIA LOT B-16 W ALGER	2201305288	03B963151	000 316096315126	49 967,21	9 493,77		9 493,77
27/01/2022	SPA ARKAS	7 Rue SIDI YAHIA LOT B-16 W ALGER	2201305890	03B963151	000 316096315126	1 000,00	190,00		190,00
15/01/2022	SPA RAIL LOGISTIC	01 Rue laggort SIDI MTHEMED W ALGER	160	00 14672800	0000 160001467246	140 750,00	26 742,50		26 742,50
24/01/2022	SARL SOGASEC	Chemim romain lot 09 quota birhadem w alger	00 1	16/00-0982668609	000 916098266839	45 000,00	8 550,00		8 550,00
14/03/2022	douane alger	Arriere port alger -16000	13 456			264 652,63		50 284,00	50 284,00
22/03/2022	fedex TNT	32 chemin parmmntier HYDRA W ALGER	22 030 453	000 516087152013		57 723,50	10 967,47		10 967,47
						18 519 650,33	606 179,67	2 912 553,89	3 518 733,56

(Nom et prénom ou raison sociale) : SARL MAXI POWER ELECTRONIC

Activité : Fabrication d'appareils électriques & électroménager

Adresse : Zone d'activité IHADDADEN W BEJAIA

Article N° : 06017104583

IF : 001006018659629

ETAT DE SUIVIE LE CA REALISE ET DECLARE AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

Periodes	CA IMPOSABLE TVA	CA Exo	TVA DUE 19%	TVA DECLARE	TVA RECUP INVEST	TVA RECUP Achat/Service	PRECOMPTE	TVA /REVERSE	TVA A payer
janv-20	10 174 292		1 933 115,48	1 933 115		99 304,00			1 833 811
févr-20	5 718 487		1 086 512,53	1 086 513		95 000,00			991 513
mars-20	2 145 718		407 686,42	407 686		95 000,00			312 686
avr-20	1 287 431		244 611,89	244 612		95 000			149 612
mai-20	30 145 524		5 727 649,56	5 727 650	87 865	5 233 690			406 095
juin-20	26 377 332		5 011 693,08	5 011 693		6 362 258	1 350 565		
juil-20	11 767 980		2 235 916,20	2 235 916		2 254 711	1 369 360		
août-20	51 502 216		9 785 421,04	9 785 421	25 147	8 040 709,00			350 206
sept-20	120 157 246		22 829 876,74	22 829 877	37 891	28 490 814,00	5 698 828		
oct-20	35 712 425		6 785 360,75	6 785 361	55 128,00	423 678,00			607 726
nov-20	25 789 215		4 899 950,85	4 899 951	24 778	2 201 770			2 673 403
déc-20	30 278 115		5 752 841,85	5 752 842	257 194,00	387 252			5 108 396
	<b>351 055 981</b>	-	<b>66 700 636,39</b>	<b>66 700 636</b>	<b>488 003,00</b>	<b>53 779 186,00</b>		-	<b>12 433 448</b>

cne oued ghir	TAP 1%	CNE ORAN	TAP 2%	cne Bejaia	TAP 2%	TOTAL CA DEC
464 622,00	- 4 646			10 174 292,00 5 253 865,00 2 145 718,00 1 287 431,00 30 145 524,00	203 485,84 105 077,30 42 914,36 25 748,62 602 910,48	10 174 292 5 718 487 2 145 718 1 287 431 30 145 524
1 707 404 43 905 639 64 860 086 30 355 561,00 21 660 440,00 27 033 578,00	17 074 439 056 648 601 303 556 216 604,40 270 335,78	11 869 799 1 234 591,00 2 188 844,00 31 334 629,00 5 356 864,00 4 128 775,00 3 244 537,00	237 396 24 692 43 777 626 693 107 137,28 82 575,50 64 890,74	14 507 533,00 8 825 985,00 5 407 733,00 23 962 532,00	290 150,66 176 519,70 108 154,66 479 251	26 377 332 11 767 980 51 502 216 120 157 247 35 712 425 25 789 215 30 278 115
<b>189 987 330,00</b>	<b>1 899 873</b>	<b>59 358 039,00</b>	<b>1 187 161</b>	<b>101 710 613</b>	<b>2 034 212</b>	<b>351 055 982</b>

**Annexe N°03 : Etat des taxes déductibles sur le chiffre d'affaire avril 2022**

( Nom et prenom ou raison social ) : SARL MAXI POWER ELECTRONIC  
 Activité : Fabrication d'appareils électriques & électroménager  
 Adresse : Zone d'activité IHADDADEN W BEJAIA  
 Article N° : 06017104583  
 IF : 001006018659629

**ETAT DE SUIVIE LE CA REALISE ET DECLARE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021**  
 suivant les G 50

Periodes	CA IMPOSABLE TVA	CA Exo	TVA DUE 19%	TVA DECLARE	TVA RECUP INVEST	TVA RECUP Achat/Service	PRECOMPTE	TVA /REVERSE	TVA A payer
janv-21	15 305 149		2 907 978,31	2 907 978		1 721 716,00			1 186 262
févr-21	20 147 520		3 828 028,80	3 828 029		3 761 552,00		95 000,00	161 477
mars-21	10 245 745		1 946 691,55	1 946 692		902 139,00			1 044 553
avr-21	9 496 125		1 804 263,75	1 804 264	79 321	928 239			796 704
mai-21	15 125 498		2 873 844,62	2 873 845	1 182 676	3 226 092	1 534 923		
juin-21	14 283 459		2 713 857,21	2 713 857	388 656	260 889			529 389
juil-21	8 185 214		1 555 190,66	1 555 191	47 240	1 082 027			425 924
août-21	7 969 380		1 514 182,20	1 514 182		1 035 734,00			478 448
sept-21	51 340 269		9 754 651,11	9 754 651		9 112 450,00			642 201
oct-21	18 145 279		3 447 603,01	3 447 603	1 899 849,00	3 583 972,00	2 036 218		
nov-21	50 464 178		9 588 193,82	9 588 194	93 728	4 265 777			3 192 471
déc-21	91 023 689		17 294 500,91	17 294 501	208 140,34	14 614 282		522	2 472 601
	<b>311 731 505</b>	-	<b>59 228 985,95</b>	<b>59 228 986</b>	<b>3 899 610,34</b>	<b>44 494 868,66</b>		<b>95 522</b>	<b>10 930 029</b>

**Annexe N°04 : Bordereau avis de versement : solde liquidation IBS 2021/2022**

<b>REMUNERATIONS VERSEES AUX MEMBRES DE CERTAINES SOCIETES</b> Ce cadre concerne les SARL, les sociétés en commandite par actions, les sociétés civiles constituées sous forme de sociétés apr actios et les sociétés de personnes ayant opté pour le régime d'imposition des sociétés par actions ( si le cadre est insuffisant, joindre un état du meme modele),								
E Nom, Prénom, domicile, qualité et Matricule fiscale de : - Tous les associés pour les SARL. - Tous les associés des sociétés en commande par actions. - Tous les membres des sociétés civiles constituées sous forme de sociétés par actions. - Tous les associés des sociétés de personnes ayant opté pour le régime d'imposition des sociétés de capitaux.	Pour les SARL, Nombre de parts sociales ou de bénéfices appartenant à chaque associé	Sommes versées, au cours de chaque période retenue pour l'assiette de l'impôt sur le bénéfices des sociétés, à chaque associé, associé gérant ou membre associé ( colonne1) , à titre de traitement,émoluments indemnités, remboursement forfaitaires de frais ou autres rémunérations de ses fonctions dans la société.						
		Année de versement	A titre de traitement émoluments et indemnités proprement dites	MONTANT DES SOMMES VERSEES				
				A titre de représentation de missions et de déplacement		A titre de frais professionnels autres que ceux visés dans les colonnes 5 et 6		
		Indemnités forfaitaires	Rembours ements	Indemnités forfaitaires	Rembours ements			
1		2	3	4	5	6	7	8
N.I.F. :								
N.I.F. :								
N.I.F. :								
N.I.F. :								
N.I.F. :								

**F** CADRE RESERVE A L'ADMINISTRATION

Renseignements à corriger :

**Impôts sur les Bénéfices des Sociétés**

**BORDEREAU AVIS DE VERSEMENT**

Exercice 21 / 22

Résultat déclaré	Résultat imposable au taux de :		Impôt dû
	19%	26%	
8 711 213,00			1 663 432
Montant du 1er acompte .....			2 402 013,00
Montant du 2er acompte .....			2 402 012,00
Montant du 3er acompte .....			770 015,00
Crédit d'impôt (*) .....			
Montant à déduire			5 574 040,00
Solde de liquidation /IBS à reporter			-3 910 608
Minimum d'imposition de 5,000 DA			

A ..... le ..... A BEJAIA, le ..... Cachet et signature du Releveur, ..... Cachet et signature du .....  
 (\*) préciser la nature et joindre une pièce justificative



IBS - Liquidation annuelle

CODE	Catégorie de revenus	REVENUS IMPOSABLES	TAUX	MONTANTS À PAYER (DA)
E1B10	Activités de production de biens*	85926.23	19%	16325.98
E1B20	Activités de bâtiment, de travaux publics et d'hydraulique ainsi que les activités touristiques et thermales à la l'exclusion des	0.00	23%	0.00
E1B30	Les activités de commerce et des services*:	1185.90	26%	308.33
<b>SOLDE</b>				
E1B40	*Resultat taxable:	87112.13	19%	16634.32
E1B60	*Montant du capital social appelé:	0.00	5%	0.00
A) IBS AU		87112.13	19%	16634.32
E1B70	Excédent de versement antérieur à déduire(1):	0.00		0.00
E1B80	Montant du 1er acompte(2):	24020.13		24020.13
E1B81	Montant du 2 <sup>ème</sup> acompte(3):	24020.12		24020.12
E1B82	Montant du 3 <sup>ème</sup> acompte(4):	7700.15		7700.15
E1B83	Acompte versés par les sociétés non résidentes(5):	0.00	0,50%	0.00
E1B84	(**) Crédit d'impôt(6):	0.00		0.00
E1B85	B) Montant global à déduire(1+2+3+4+5+6):			55740.40
E1B86	Solde de liquidation /IBS à payer A-B:	142852.53		0.00
E1B90	C) Excédent de versement à reporter B-A:	0.00		39106.08
E1B91	Minimum d'imposition:			0.00
TOTAL:				0.00



Annexe N°06 : Calendrier de Paiement

ANNEXE N°06

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES FINANCES  
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS  
DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS D'ALGER  
DIRECTION DES IMPOTS  
RECETTE DU CDI DE BEJAIA

CALENDREIR DE PAIEMENT N° 10007808891/2021

Je soussigné / SARL MAXIPOWER ELECTRONIC  
né le / WILAYA / DIW Béjaïa  
demeurant à / ZONE INDUSTRIELLE,06000BEJAIA  
exercant l'activité de / Fiscalité des Industries  
A / ZONE INDUSTRIELLE,06000BEJAIA  
NIF / 00100601865962900000

COMMUNE / DIRECTION DES

IMPOTS  
déclare reconnaître devoir à la caisse du receveur du CDI de BEJAIA la somme de  
2.800.000 DZD  
représentant les droits dus au titre impositions détaillés ci-des sous et que je  
m'engage à régler suivant des versements mensuels au tableau ci-des sous payable avant  
30ème jours de chaque mois à compter de mois de Décembre

NATURE	DESIGNATION	PRINCIPAL	PENALITE	MONTANT
IBS	2020	2.536.948	0	2.536.948
Pen. Rec. IBS	2020	0	263.052	263.052
TOTAL		2.536.948	263.052	2.800.000

reste pour calendrier de paiement 2.800.000,00 etablir sur 11 mois

MOIS	PRINCIPAL ET PENALITE	DATE	QUITTANCE	PRINCIPAL
Décembre-21	254.545	30.12.2021		
Janvier-22	254.545	30.01.2022	0	254.545
Février-22	254.545	28.02.2022	0	254.545
Mars-22	254.545	30.03.2022	0	254.545
Mai-22	254.545	02.05.2022	0	254.545
Mai-22	254.545	30.05.2022	0	254.545
Juin-22	254.545	30.06.2022	0	254.545
Juillet-22	254.545	31.07.2022	0	254.545
Août-22	254.545	30.08.2022	0	254.545
Octobre-22	254.545	02.10.2022	0	254.545
Octobre-22	254.550	30.10.2022	0	254.550

je declare en outre pris connaissance que le défaut de paiement d'une seule mensualité entrainerait l'annulation du présent calendrier et reprise des poursuites à mon encontre en application de l'article de la loi de finances pour 1997

LU ET APPROUVE

monsieur/

PC N°

par LOUDA  
SIGNATURE

délivré le

تسا يمتنم  
المستور انطب لمرتكز  
المستور انطب لبعجاية

أحمد زلال

en qualité/

daira/

LE RECEVUR DU





**Annexe N°08 : Le questionnaire**

**La Problématique de la Gestion du Risque Fiscale au sein des Entreprises En Algérie**

**Cas pratique : SARL MAXI POWER**

**Questionnaire destinée aux acteurs charge de la gestion du risque fiscale au sein de  
l'entreprise Sarl Maxi Power**

**MASTER 2 Management, département des Sciences de Gestion**

**L'université Abderrahmane Mira Bejaia**

- Information sur la gestion globale de l'entreprise
- Information sur la fonction fiscale de l'entreprise
- Information sur le conseil d'administration de l'entreprise
- Information sur la fonction d'audit interne
- Information sur le conseil externe
- Information sur les choix fiscaux stratégiques de l'entreprise
- Information sur la relation avec l'administration fiscale

Questions	Oui	Non	Commentaire	Autres
<p>1- L'organigramme de l'entreprise est-il mis à jour? Si oui est-il suffisamment détaillé?</p>				
<p>2- Existe-t-il une documentation à destination des clients décrivant les activités de l'entreprise? Si oui sous quelle forme?</p>				
<p>3- L'entreprise a-t-elle subi une modification du régime fiscal? Si oui de quelle manière?</p>				
<p>4- Y'a-t-il eu une progression des activités de l'entreprise? Si oui, comment?</p>				
<p>5- Disposez-vous d'un site internet? Si oui prend-il la forme d'un site vitrine ou permet-il d'interagir avec ses utilisateurs?</p>				
<p>6- Procédez-vous à des achats ventes en ligne? Si oui, ces opérations sont-elles imposables?</p>				

7-Disposez-vous d'un système informatique régissant les activités de la Société?				
8-Existe-t-il une stratégie de la sécurité des accès logiques dans l'entreprise? Cette stratégie est-elle développée par une équipe pluridisciplinaire et composant d'informaticiens et d'utilisateurs?				
9-Cette stratégie est-elle périodiquement révisée?				
10- Procédez-vous à l'étude de la vétusté ou de la modernisation des équipements?				
11-Existe-t-il un système de veille réglementaire au sein de l'entreprise?				
12-Disposez-vous de documents détaillant les procédures de travail, les structures et les techniques informatiques? Si oui sous quelle forme?				
13-Les documents cités ci-dessus sont-ils mis à jour?				

14- Disposez- vous de la liste des programmes  de formation per manente du personnel ave cleur diplôme et				
--	--	--	--	--

qualifications professionnelles?				
<p>15-Disposez-vous d'une grille de séparation des tâches pour les sections suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Achat-fournisseurs;</li> <li>✓ Ventes-clients;</li> <li>✓ Immobilisations;</li> <li>✓ Stocks;</li> <li>✓ Paie;</li> <li>✓ Organisation générale de la comptabilité</li> <li>✓ Fiscalité;</li> <li>✓ Trésorerie-dépenses</li> </ul>				
<p>16-Les procédures en vigueur définissent-elles les niveaux d'achat par lesquels l'entreprise doit passer? Si oui, lesquels?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Légré-à-gré</li> <li>✓ La consultation restreinte</li> <li>✓ Les appels d'offre</li> </ul>				
<p>17-Les factures et avoirs reçus ont-ils été vérifiés quant aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Quantités?</li> <li>b) Prix unitaires?</li> <li>c) Calculs?</li> <li>d) TVA?</li> <li>e) Autres déductions ou charges ?</li> </ul>				
<p>18-La politique d'établissement des créances douteuses est-elle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Clairement définie ?</li> <li>b) suffisamment prudente?</li> </ul>				

19-L'entreprise dispose-t-elle d'une comptabilité analytique?				
20- La tenue des livres comptables est-elle effectuée après les Dispositions de la législation en vigueur?				
21-Disposez-vous d'un calendrier fiscal?				
22-La fonction Fiscale est-elle assignée à: <input checked="" type="checkbox"/> Employé <input checked="" type="checkbox"/> Bureau <input checked="" type="checkbox"/> Département				
23- Êtes-vous accompagné ou supervisé dans l'établissement et la transmission des déclarations fiscales par un bureau de conseil fiscal ?				
24-Avez-vous signé une convention d'assistance fiscale avec un conseiller agréé?				
25-Avez-vous subi par le passé un redressement? Si oui, quelles sont les cédules concernées?				
26-Est-ce que le niveau du risque fiscal a augmenté pendant les dix derniers exercices ? Si oui, comment et de quelle manière?				

<p>27-Maitrisez-vous les règles de détermination du résultat fiscal ?</p>				
<p>28-Procédez-vous à l'établissement d'étude comparative des totaux des impôts à payer pour chaque exercice? Si oui, cherchez-vous à expliquer les écarts? Si oui, à quoi sont-ils dus?</p>				
<p>29-Les taux d'amortissement appliqués parl'ent reprise sont-ils conformes à ceux appliqués par la doctrine?</p>				
<p>30-Les taux sont-ils respectés en matière: -IBS -TVA -TAP -IRG/salaire</p>				
<p>31- Les délais des souscriptions annuelles et mensuelles des déclarations sont-ils respectés en matière d'impôts précités ci-dessus?</p>				
<p>32- La détermination de la base imposable à IRG/Salaire est-elle respectée?</p>				

33-Les exigences  
de fondsetdeformesso  
nt-elles  
respectées au  
niveau des déclarations  
souscrites?

<p>34- Le fait-générateur rattaché à Chaque impôt et taxes est-il maîtrisé?</p>				
<p>35-L'entreprise à-elle fait l'objet d'amendes et/ou pénalités fiscales? Si oui, de quel type s'agit-il?</p>				
<p>36-L'entreprise a-t-elle subi des contrôles fiscaux? Si oui, de quel type s'agit-il?</p>				
<p>37- Les règles de déductibilité de la TVA sont-elles respectées par l'entreprise?</p>				
<p>38- L'entreprise a-t-elle sollicité le remboursement de TVA? Si oui, dans quel cas?</p>				
<p>39- L'entreprise a-t-elle des délais de règlement des comptes provisionnels en Matière d'IBS ?</p>				
<p>40- Le solde de liquidation est-il payé dans le délai légal?</p>				
<p>41- L'entreprise se retrouve-t-elle régulièrement en situation d'excédent d'IBS? Si oui, pourquoi?</p>				

42-La gestion des opérations d'importations effectuée-elle dans les délais ? Sinon, avez-vous été pénalisé?				
---	--	--	--	--

<p>Si oui, Avez-vous fait l'objet de pénalités fiscales ?</p>				
<p>43- L'entreprise recourt-elle aux dispositifs d'achats en franchise ? Si oui, dans quel cadre ?</p>				
<p>44- L'entreprise a-t-elle des relations avec des sociétés étrangères ? Si oui, l'entreprise applique-t-elle les retenues à la source conformément aux dispositions légales en vigueur ?</p>				
<p>45- L'entreprise exporte-t-elle les produits fabriqués ? Si oui, respecte-t-elle le prorata d'exonération ?</p>				
<p>46- L'entreprise est-elle éligible au dispositif de l'ANDI ? Si oui, quels sont les avantages fiscaux octroyés ?</p>				
<p>47- Lors de cessions d'éléments d'actif les plus-values de cessions professionnelles font-elles l'objet d'impositions ?</p>				

48-La sociétéperçoit-elle des subventions ? Si oui, de quelle nature?				
49-La société a-t-elle des revenus de placements? Si oui, ces				

Placements sont-ils imposés?				
50-Le bénéfice réalisé par la société –il fait objet report à nouveau ? Si non, a-t-il été mis en réserves ?				
51- Les dividendes sont-ils soumis dans le délai à l'IRG/RCM ?				
52-L'entreprise –elle présente un résultat négatif? Si oui, dans quelle limite se fait la déduction du déficit?				
53-La société assure-t-elle la formation continue des agents chargés de la fiscalité? Si oui, assistent-ils annuellement aux Séminaires sur la loi de finance?				
54-La société a-t-elle mis un système de gestion proactive de la charge fiscale? Si oui, comment?				

<p>55-En cas de déduction d'impôt en raison de l'absence d'articles de loi régissant certaines activités soumises à l'impôt, la société cherche-t-elle à saisir l'administration fiscale? Si oui, par quel moyen?</p>				
---	--	--	--	--

<p>56- La société a-t-elle subi des événements de force majeure (inondation, séisme, vol, incendie)?</p> <p>Si oui, comment ont-elles été prises en charge sur le plan fiscal?</p>				
<p>57- La société engage-t-elle des frais en matière de recherche et développement?</p> <p>Si oui, a-t-elle respecté le seuil de déductibilité?</p>				
<p>58- La société contracte-t-elle avec des sociétés de nationalité étrangère?</p> <p>Si oui, leurs pays d'origine ont-ils signé une Convention fiscale Avec l'Algérie?</p>				

<p>59- votre société adopte-t-elle des mesures fiscales audacieuses qui lui attirent l'attention de l'administration fiscale ?</p>				
<p>60- votre entreprise a-t-elle peur de prendre des risques fiscaux s'exposant ainsi à une éventuelle perte d'argent ?</p>				
<p>61- savez-vous quel est le profil de risque fiscal de votre société ?</p>				

<p>62- votre stratégie a l'égard du risque fiscal concorde-t-elle avec votre stratégie d'entreprise ?</p>				
<p>63-quels sont les déterminants du risque fiscal d'après vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-lois et réglementation</li> <li>-organisation de l'entreprise</li> <li>-l'organisation de l'administration fiscale ?</li> </ul>				
<p>64-quels sont les facteurs qui semblent à l'origine du redressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-insuffisances liées au système comptable ?</li> </ul>				

<p>65- est ce que vous prevoyez les provisions pour impôts (anticipation du risque fiscal) ?</p>				
<p>66-est ce que le risque fiscal est detecte par l'entreprise ou bien une fois contrôle ?</p>				
<p>67-est ce que le conseil d'administration prévoit de supporter la charge fiscale en cas de risque fiscal par ses propres moyens afin d'éviter un déséquilibre financier ?</p>				

## **Résumé**

Le principal objectif de ce mémoire est de passer en revue les notions de base relatives à la gestion du risque fiscal dans une entreprise et d'asseoir une interprétation claire et bien définie des différents aspects et caractéristiques du risque fiscal en s'appuyant sur le cas pratique de l'entreprise Maxi Power Electronic a Bejaia

Cette étude et analyse nous a permis de mettre en relief un ensemble de contraintes que rencontrent les entreprises, en raison notamment de leur sous-estimation du risque fiscal et de l'absence d'un système intégré de gestion du risque fiscal.

Le risque fiscal présente une problématique fondamentale pour les entreprises. D'un côté, le risque fiscal peut provenir d'une décision involontaire ou bien de l'incompétence du personnel, dans ce cas l'ignorance de son existence dans le portefeuille de l'entreprise peut non seulement entacher la réputation de l'entreprise, mais peut aussi procurer des conséquences remarquables sur la pérennité de l'entreprise au cas d'un contrôle fiscal. De l'autre côté, le risque fiscal peut trouver son origine dans une politique fiscale proactive basée sur une maturité élevée ou la gestion des risques ne consiste pas à réduire les risques mais à établir un niveau de risque acceptable qui permet à l'entreprise d'optimiser ses risques et sa valeur.

Dans ce sens, la gestion du risque fiscal vise à faire concilier entre une politique fiscale qui permet l'entreprise de profiter des avantages fiscaux dans les limites légales de la réglementation fiscale, et une gestion qui permet de limiter les répercussions du risque fiscal en cas de survenance.

Traditionnellement, le concept de risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions et interprétations dans le temps. Son positionnement n'a pas fait l'objet de consensus de la part des chercheurs ce qui confirme l'importance d'une étude distincte de ce risque et adapté à notre contexte de fiscalité algérienne actuel.

**Mots clés :** Risque fiscal, Gestion du risque fiscal, Gestion stratégique, traitement du risque, Stratégies fiscales, système fiscal algerien.