
Le rôle de la veille fiscale dans la consolidation de la position concurrentielle des entreprises et de leur performance en Algérie

The role of tax monitoring in the consolidation of the competitive position of companies and their performance in Algeria

DRIS Tarik

RMTQ DE BEJAIA - l'université de Béjaia - Algérie

intuitivo156@gmail.com

Date de soumission: 14/01/2023

CHITTI Mohand

RMTQ DE BEJAIA, l'Université de Béjaia - Algérie

mohand.chitti@univ-bejaia

Date d'acceptation: 27/03/2023

Date de publication: 31/03/2023

Résumé:

Le but de Notre travail est d'essayer de comprendre comment la veille fiscale peut permettre aux entreprises de consolider leur position concurrentielle. Pour ce faire, nous avons pris deux exemples de deux entreprises qui exercent dans le secteur de télécommunications en l'occurrence Djezzy et Ooredoo, qui leur comportement à l'égard du paramètre fiscal est diamétralement opposé, Djezzy (Djezzy) avait connu un recul de sa position concurrentielle en termes de part de marché à cause de sa négligence du paramètre fiscal, alors que son concurrent direct Ooredoo, dont l'organisation est dotée d'une structure fiscale placée au centre de ses orientations stratégiques a évité ce piège. La veille fiscale constitue un instrument de la gestion fiscale et constitue d'une part l'un des outils d'analyse de la gestion du risque fiscal lié à la conformité et d'autre part, un outil d'analyse de la conformité qui consiste à utiliser des instruments de la veille stratégique pour analyser les changements de l'environnement fiscal et leurs impacts sur les orientations stratégiques de l'entreprise. A partir de ce constat nous allons essayer de comprendre comment.

Mots clés: la veille; fiscale; entreprises.

Codes de classification Jel: H26.

Abstract:

The goal of this article is to try to explain the contribution of tax monitoring in the development of competitive positions of companies. We took an example of two companies that are active in the telecommunication sectors in Algeria, Djezzy and Ooredoo, and we compared the impact of their behaviour with fiscal parameters to the consolidation of their competitive position. Djezzy neglected a fiscal parameter but Ooredoo introduced this parameter in its strategic organisational structure. We can conclude the impact of tax monitoring on the consolidation of competitive position through these differences in tax parameters and behaviours of these companies.

Keywords: vigilance; tax; businesses.

Jel Classification Codes: H26.

Le rôle de la veille fiscale dans la consolidation de la position concurrentielle des entreprises et de leur performance en Algérie

1. Introduction:

Une entreprise performante se doit d'intégrer le paramètre fiscal dans ses orientations stratégiques, celui-ci lui permet d'une part de faire face aux effets dévastateurs du risque fiscal involontaire lié à conformité et d'autre part elle lui permet de réaliser la performance fiscale qui joue un rôle non négligeable dans la détermination et la consolidation de sa position concurrentielle. Selon CHADEFAX « La gestion fiscale de

l'entreprise s'est développée depuis près d'un quart de siècle dans un premier temps sur l'axe de la régularité fiscale et de la mesure du risque fiscal encouru par l'entreprise, puis dans un deuxième temps, autour de la notion d'optimisation fiscale, par le biais notamment de l'évaluation des choix fiscaux de l'entreprise. Aidée par ses conseils, l'entreprise s'est ainsi dotée peu à peu d'instruments lui permettant de mesurer la qualité de sa gestion fiscale, gestion fiscale »(CHADEFAX M, 2006)

L'un des outils de la gestion fiscale est la veille fiscale, elle permet de mettre en place la gestion du risque fiscal lié à la conformité, elle est aussi, un outil d'analyse de la conformité en faisant appel à des instruments de veille stratégique pour analyser les changements de l'environnement fiscal et leurs impacts sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

En Algérie la gestion fiscale de l'entreprise est scindée en cinq axes pratiques, optimisation et évaluation des choix fiscaux, souscription des déclarations et évaluation de leur régularité, gestion du risque fiscal, accompagnement des entreprises faisant objet de contrôle ou de vérification et évaluation des choix fiscaux optimaux pour faire face aux effets dévastateurs de redressement

Dans le premier axe pratique de la gestion fiscal en l'occurrence, l'optimisation fiscale et évaluation des choix fiscaux, la veille fiscale intervient comme outil d'analyse de la conformité en tentant de détecter les moindres signaux faibles d'un changement de réglementation fiscale et leur impact sur l'entreprise, elle intervient aussi comme un outil d'analyses des scénarios probables relatifs aux impacts des choix fiscaux sur la pérennité et la performance de l'entreprise

Dans le deuxième axe pratique, la veille fiscale est l'outil d'analyse à priori par excellence de la régularité des déclarations de l'entreprise, elle permet d'anticiper le risque fiscal pouvant être généré par leur souscription et proposer des corrections adéquates permettant de limiter d'anuler ce risque fiscal Dans le troisième axe pratique, la veille fiscale permet d'anticiper les scénarios possible de contrôle, de redressement et d'établissement des pénalités, des éventuelles amendes et majorations ,c'est un outil analyse anticipatif du risque qui intervient après la souscription des déclarations Dans le quatrième axe pratique relatif à l'accompagnement des entreprises faisant objet de contrôle ou de vérification, la veille fiscale est un outil déterminant des niveaux du risque fiscaux possibles lors de l'analyse des notifications redressement et des demandes de renseignements, elle intervient au

moment de la survenance du risque fiscal, c'est-à-dire au moment du contrôle ou de vérification de l'administration fiscale de l'entreprise.

Dans le dernier axe pratique relatif évaluation des choix fiscaux pour faire face aux effets dévastateurs d'un redressement, la veille fiscale est un outil déterminant du choix fiscal optimal qui permettra à l'entreprise de faire face aux effets dévastateurs d'un redressement fiscal.

Le risque fiscal involontaire lié à la conformité a un impact déterminant sur la survie et la performance des entreprises, il s'agit des redressements potentiels des entreprises par l'administration fiscale à l'issue de la détection des insuffisances de déclarations, des erreurs et des omissions lors de sa mission de contrôle. Ce dernier se caractérise par son aspect latent dans la mesure où les entreprises qui commettent ces insuffisances de déclarations n'ont aucune intention de se soustraire de leurs obligations déclaratives, les erreurs sont souvent commises à leur insu du fait de leur méconnaissances de la réglementation fiscale ou d'une incompréhension d'une disposition fiscale.

L'analyse de la conformité est une démarche de veille fiscale, elle suit la même démarche que la veille stratégique pour anticiper les changements de l'environnement et son impact sur l'activité de l'entreprise.

Négliger la veille fiscale peut mettre en péril la position concurrentielle de l'entreprise, l'exemple de l'opérateur téléphonique Djeezy en est l'illustration parfaite. En effet, l'opérateur Djeezy a connu en 2009 un recul de sa position concurrentielle à cause de sa négligence du paramètre fiscal, au bénéfice de son concurrent direct Ooredoo, dont l'organigramme est doté d'une structure fiscale placée au centre de ses orientations stratégiques qui a su évité ce piège.

2. La veille stratégique:

Pour Humbert LESCA « la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude (H, 1994, pp. 31-55)»

Cet auteur considère la veille stratégique comme un « radar » pour détecter ce qu'il appelle les signaux faibles de l'environnement.

2.1. Les objectifs et importance de la veille stratégique pour une organisation:

La veille stratégique a pour objectifs de cerner les éléments susceptibles de menacer les choix technologiques, commerciaux, et fiscaux (concernant notre cas) entre autre, qu'entreprend ou entreprendra l'entreprise. Aussi, elle offre la possibilité d'identifier des opportunités de développement qu'elles soient commerciales, technologique fiscales ou autres.

La veille stratégique permet à l'organisation de bénéficier des apports suivant :

- La connaissance factuelle des évolutions de l'environnement ;
- L'identification des menaces et des opportunités ;
- La détection des signaux faibles.

2.2. Les Modalités de fonctionnement de la veille stratégique:

Le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon le mode « commande » et le mode « alerte».

- ❖ **Le mode commande:** Il s'agit de de la modalité où la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande instantanée d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information.
- ❖ **Le mode alerte:** Il s'agit de la modalité où la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes et qui à leur tour alertent, de manière spontanée, leur supérieur hiérarchique lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, sans que ce dernier n'ait exprimé aucune demande d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

LESCA, établit le fait que ces deux modes « alerte » et « commande » peuvent coexister et s'enchaîner.

2.3. Le processus ou démarche de la veille stratégique:

La veille est une activité dont le processus est décliné en plusieurs étapes en relation avec le cycle de gestion de l'information. Ce dernier va de l'amont vers l'aval, avec un besoin d'information en amont et l'offre d'une information utile aux différents bénéficiaires en aval. Ce processus de veille stratégique se décompose en cinq grandes étapes.

- ❖ **Définition des besoins en information:** Cette étape précède celle de recherche et de collecte, il est important de cerner les besoins réels en information. La veille stratégique doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne. La formulation des besoins, est basée sur la détermination des informations utiles et prioritaires dont a besoin l'entreprise pour assurer son développement. De manière précise, il s'agit de fixer les sujets qui doivent faire l'objet d'une surveillance.
- ❖ **La recherche et la collecte d'informations:** A la suite de la première étape, vient le tour de la question de rechercher de l'information et donc de l'identification et de l'exploitation des différentes sources d'informations. Selon les orientations définies dans la phase précédente, il va s'agir de rechercher les informations correspondantes. Il est évident, qu'une recherche d'information efficace commence inéluctablement par une identification des différentes sources d'information.
- ❖ **La sélection et la validation de l'information:** La sélection de l'information reste une étape cruciale dans le dispositif de veille stratégique. Celle-ci se base sur plusieurs critères de nature objective ou subjective afin de juger la pertinence de l'information. Le but est de sélectionner l'information porteuse de sens et utile à la prise

de décision. Ainsi, cette phase va permettre de minimiser l'accumulation de bruit c'est-à-dire les informations inutiles camouflant les informations pertinentes.

❖ **Le traitement, l'analyse et la synthèse:** Le traitement, l'analyse et la synthèse sont des activités à haut niveau de valeur ajoutée. Il est vrai aussi que les données collectées ont un caractère incertain. Partant de ce constat, elles doivent être recoupées, validées, mise en relation en perspective pour fournir après traitement et analyse une forte valeur ajoutée. C'est par le traitement et l'analyse des informations collectées que l'on peut juger la pertinence de celle-ci. La valeur de l'information en dépend. Il s'agit de rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente. Il convient de signaler que la phase de traitement d'information précède celle de l'analyse. Ensuite, vient la phase de l'analyse des résultats qui implique la mobilisation de diverses compétences aussi bien internes qu'externes. La valorisation et la capitalisation des compétences internes et l'utilisation des réseaux relationnels sont primordiales dans cette phase. Cette étape doit permettre d'extraire le contenu pertinent des informations recueillies, de l'intégrer dans une ou plusieurs synthèses et éventuellement de faire des propositions d'action. Il faut signaler que, c'est lors des activités d'analyse et de synthèse que sont produits les résultats de la veille.

❖ **La diffusion et le stockage:** Une fois les informations traitées et analysées, celles-ci peuvent soit correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront diffusées immédiatement ; soit les informations recueillies ne semblent correspondre à aucun besoin immédiat et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'émission d'un besoin. Il est important que l'information demandée arrive à la bonne personne, sous la forme adéquate et en temps voulu.

Cette démarche de veille stratégique a connu une grande extension vers les d'autres domaines et fonction de l'entreprise, à l'instar de la gestion fiscal, donnant lieu à la naissance à un autre outil de veille stratégique qui est la veille fiscale. Ses principaux domaines d'analyse sont, la gestion du risque fiscal et l'analyse de la conformité, Procédure qui dispose de ces propres traqueurs de signaux sur les changements en matière fiscale. Mais la naissance de la veille trouve aussi ses origines dans la pratique de la gestion du risque fiscal, ce qui nous amène à faire un décryptage théorique de cette notion.

3. Décryptage de la notion du risque fiscal et son impact sur l'entreprise:

Dans la littérature managériale académique française, Martial CHADEFaux est le premier auteur et théoricien en sciences de gestion à avoir développé la notion du risque fiscal, puis il a été suivi par Jean Luc ROSSIGNOL.

En parallèle, des cabinets internationaux de consulting ont développé leurs propres modèles d'analyse du risque fiscal, à l'instar de **Price Water Houes Cooper** (ABDERRAHMEN, 2013, p. 85), qui a mis en place un modèle d'analyse du risque fiscal.

3.1. Le postulat de Martial CHADEFAX:

Selon CHADEFAX(CHADEFAX M. , 1987), La notion du risque fiscal est née dans un contexte historique où l'audit fiscal s'est forgé une légitimité en devenant un domaine autonome de l'audit comptable et de l'audit juridique.

CHADEFAX(CHADEFAUX M. , 1987)développa durant les années quatre-vingt l'idée que la nature du risque fiscal comme le triple pouvoir de contrôle de redressement et de sanction dévolu à l'administration fiscale, cette conception devenue à nos jours une référence théorique en sciences de gestion s'est développée à l'issue du passage de la notion de l'audit de la régularité fiscale (approche fiscale) et à l'audit du risque fiscal (approche managériale).

3.2. Le Postulat de Jean Luc ROSSIGNOL:

Selon Jean Luc ROSSIGNOL(Jean-Luc Rossignol, 2010, pp. 175-186) le risque fiscal lié à la conformité constitue une acceptation classique de la définition du risque fiscal (risque de non-respect de l'entreprise volontaire ou involontaires de la régularité de ses obligations déclaratives qui débouche par des redressements fiscaux ayant des effets dévastateurs sa survie et sa performance); L'auteur a développé une autre définition du risque fiscal dans un contexte d'analyse qui entre dans le cadre d'analyse de la gestion, de l'audit de l'efficacité fiscale et de la performance de l'entreprise, appelée « risque lié à la perte d'opportunité » désignant toute inefficience, causée par la méconnaissance d'une disposition fiscale favorable qui peut générer un manque à gagner important à l'entreprise.

❖ Précisions sur le risque fiscal lié à la conformité:

- Défaut de souscription des déclarations —————>redressement sous forme de taxation d'office.
- Manœuvres frauduleuses —————>sanctions sous formes d'amendes fiscales et amendes judiciaires, poursuites judiciaires et inscription dans le fichier national des fraudeurs.
- Erreur involontaire, insuffisance de déclaration —————>redressement sous forme de rectification des déclarations.

Ces formes distinctes de redressement fiscal sont perçues par J.L ROSSIGNOL sous l'angle d'analyse managériale comme un risque fiscal volontaire lié à la conformité. Le contribuable de bonne moralité fiscale est celui qui n'a aucune intention de se soustraire de ses obligations fiscales. Les insuffisances de déclarations involontaires, les omissions ou les erreurs involontaires qu'il peut commettre à son insu lors de ses souscriptions des déclarationsqui génèrent un redressement fiscal sous forme de **rectification des déclarations** ne

remettent pas en cause sa moralité fiscale, même dans le cadre algérien (Minister des Finances, 2018-2019-2020-2021-2022-2023) (Minister des finances, Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées, 2018-2019-2020-2021-2022-2023) (Minister des Finances, Code des Procédures Fiscales, 2018-2019-2020-2021-2022-2023).

Le contribuable de bonne moralité fiscale est celui qui n'a aucune intention de se soustraire de ses obligations fiscales. Les insuffisances de déclarations, les omissions ou les erreurs involontaires que l'entreprise peut commettre à son insu lors de ses souscriptions des déclarations qui génèrent un redressement fiscal sous forme de rectification des déclarations, qui ne remet pas en cause sa moralité fiscale, même dans le cadre algérien.

Les contribuables qui usent des manœuvres frauduleuses, sont ceux qui se soustraient délibérément de leurs obligations fiscales au détriment du trésor, et ce par la production de fausses pièces justificatives. L'entreprise défaillante (GROSCLAUDE Jacques, 2007), est celle qui a déclaré son activité sa localisation auprès des services fiscaux dont il dépend, mais qui se soustrait délibérément d'honorer ses obligations déclaratives périodiques, obligeant l'administration fiscale à le régulariser par des procédures de taxation d'office, qui en conséquence remettent en cause sa moralité fiscale.

Les entreprises qui s'exposent délibérément au risque fiscal volontaire lié à la conformité sont conscientes de la gravité de ses effets dévastateurs sur leur survie et leur performance, elles peuvent ne pas avoir besoin d'un dispositif de gestion pour le détecter et réduire ses effets.

Ce sont les entreprises de bonne moralité fiscales qui commettent d'une manière involontaire et souvent à leur insu des insuffisances de déclarations, des omissions ou des erreurs non volontaires que le risque fiscal dont elle s'expose est le plus latent, nécessitant par voie de conséquent un dispositif de veille pour qu'il soit détecté et géré d'une manière proactive, C'est ce risque considéré comme involontaire lié à la conformité, que ROSSIGNOL l'a clairement identifié comme un risque latent et sur lequel Chadeaux avait implicitement mis l'accent dans sa fameuse thèse « audit fiscal » dont il a été le lauréat (thèse d'Etat de l'année) durant les années quatre-vingts Selon l'OCDE (ABDERRAHMEN, 2013, pp. 47-48) : il y a trois principaux éléments qui sont la source de ces erreurs et ces omissions générant un risque fiscal latent:

- La complexité naturelle de l'environnement fiscal en particulier la complexité naturelle de la sphère environnementales fiscale déclarative ;
- La nature du risque fiscal (triple pouvoirs dévolue à l'administration fiscale de contrôle, de rectification des déclarations et de majorations) ;
- La spécificité de l'organisation de l'entreprise.

D'autres postulats managériaux sur le risque fiscal mettent l'accent sur le risque involontaire sont proposés par les cabinets d'audit à l'image de PricewaterhouseCoopers.

3.3. Le postulat de Prises WaterHouse-Coopers:

Selon une approche inspirée des travaux de PrisesWaterhouse-Coopers, les risques fiscaux peuvent être analysés et regroupés en sept domaines, dont l'ensemble combiné constitue le portefeuille de risque fiscal de l'entreprise.

- **Les risques de transactions** : sont liés à la mise en place d'une transaction inhabituelle, fusion acquisition, nouveaux partenariats, etc.
- **Les risques de situation** : ce sont les situations à travers lesquelles l'entreprise se trouve et que l'administration fiscale y voit comme motif de programmation à une vérification de comptable approfondie (précompte TVA important, Déficit chronique, évolution inhabituelle du chiffre d'affaire, opération inhabituelle par rapport à l'activité de l'entreprise).
- **Les risques opérationnels** : c'est un risque d'application des règles fiscales aux opérations routinières de l'entreprise.
- **Les risques de réputation** : c'est un risque émanant de l'image que peut renvoyer un partenaire stratégique ou opérationnel de l'entreprise (fournisseurs, clients, partenaires, etc.) et qui n'a pas une bonne réputation envers les services fiscaux, dans plusieurs cas des entreprises exigent à leurs partenaires un audit fiscal approfondie en vue d'apprécier le risque fiscal de son partenaire ainsi que sa moralité et son image en vers le fisc.
- **Les risques comptables** : c'est le risque lié à la mauvaise gestion des normes comptables et financières, pouvant avoir une grande incidence fiscale générant un redressement, comme ce fut le cas pour l'opérateur téléphonique DJEZZY.
- **Les risques de management** : c'est un risque lié à une gestion inefficente de l'entreprise qui se traduit par des irrégularité fiscales latentes pouvant être commises par les structures organisationnelles, exemple d'une défaillance dans le système d'information qui se traduit par un dysfonctionnement dans la transition des information vers la structure chargés de la gestion fiscale de l'entreprises.
- **Les risques de non-conformité** : Ce sont d'une part des irrégularités purement fiscales que la direction fiscale d'une entreprise peut commettre lors de la souscription des déclarations à cause de la méconnaissance d'une règle fiscale, et d'autre part c'est un risque issu des erreurs de redressement qui peuvent être commises par les agents de l'administration fiscale (ABDERRAHMEN, 2013, p. 185)

La gestion du risque fiscal est devenue plus qu'une nécessité pour toute entreprise, si Djazzy l'opérateur mobile leader dans le marché algérien a connu grand recul c'est à cause de sa négligence de ce paramètre en particulier celui de la gestion du risque fiscal. Quelle place occupe la veille fiscale dans la gestion du risque fiscal lié à la conformité.

4. Utilité de la veille fiscale et son impact sur la position concurrentielle de l'entreprise (cas de DJEEZY):

Depuis les années soixante-dix la gestion fiscale est devenue l'une des fonctions indispensables pour l'entreprise, les effets néfastes que peut avoir le risque fiscal sur la performance des entreprises et leur survie et l'importance pour les entreprises de disposer d'un processus managérial pour y faire face en sont les principales raisons à l'intégration de cette dernière dans l'organigramme des entreprises mais aussi un facteur important du management.

Les modalités de la gestion anticipative du risque fiscal ont été le déclencheur de ce qu'on appelle la veille fiscale. En effet, selon Jean Luc ROSSIGNOL les objectifs d'un mécanisme de contrôle interne pour gérer le risque fiscal sont (Rossignol, 2010, pp. 175-186):

- Assurer la conformité aux lois et aux réglementations fiscales en vigueur (maîtrise de la technique fiscale)
- Produire une information fiscale de qualité vis-à-vis de l'administration fiscale ;
- Assurer un pilotage fiscal efficace de l'entreprise grâce à la mise en place d'indicateurs ;
- Assurer la fiabilité, l'efficacité et la traçabilité des opérations et de la documentation afin d'attester de la fiabilité des chiffres fiscaux : calcul de l'impôt, des provisions pour impôt, suivi des flux intra-groupe en fonction des politiques de prix de transfert;
- Sécuriser l'outil informatique qui doit ainsi être en mesure de capter les évolutions et suivre les méthodes fiscales retenues.

Selon le même auteur « Le risque fiscal est, en fait, un risque permanent et non simplement ponctuel, même s'il est limité dans le temps du fait du délai de reprise. Il est surtout difficile à cerner et délicat à évaluer. Le risque fiscal est difficile à cerner dans la mesure où sa révélation résulte pour l'entreprise d'une procédure de contrôle fiscal qui est, par nature, aléatoire (Rossignol, 2010)».

4.1. Les enjeux de la veille fiscale sur la position concurrentielle:

Cette veille dispose de plusieurs enjeux déterminant de l'entretien la position concurrentielle. Ses principaux enjeux sont:

- **Les enjeux stratégiques** : la veille fiscale joue un rôle indispensable dans les orientations stratégiques de l'entreprise, elle est décisive choix stratégiques (choix d'implantation pour bénéficier de mois d'impôts, choix de partenaire pour éviter un risque fiscal lié à réputation) elle permet aussi d'apprécier les effets du risque fiscal potentiel sur l'évolution de sa stratégie future,
- **Les enjeux managériaux** : elle permet d'apprécier la qualité managériale de l'entreprise dans le cadre de la gestion du risque fiscal lié au management ainsi que la qualité du système d'information de l'entreprise,

- **Les enjeux financiers** : elle permet d’apprécier les effets financiers du risque fiscal d’une part, d’autre part, elle permet d’apprécier la qualité de la gestion financière et comptable de l’entreprise.

4.2. Le cas DJEEZY : une omission qui a causé beaucoup de dégâts:

La mise en place d’une veille fiscale a pour finalité d’autres objectifs, son utilisation s’est aussi orientée vers un angle autre que la gestion du risque fiscal lié à la conformité, celui-ci constitue l’optimisation fiscale et la recherche de performance fiscale. En Algérie, cette forme de veille fiscale est appelée par les taxes-managers « le processus d’analyse de la conformité ». Cette démarche est similaire à celle de la veille stratégique, on y retrouve: la définition des besoins en informations, la recherche et la collecte d’informations, la sélection et la validation de l’information le traitement, l’analyse et la synthèse, la diffusion et le stockage.

Mais là où veille fiscale est plus vitale, c’est dans le cadre de la gestion du risque fiscal involontaire lié à la conformité, elle permet de ressortir les irrégularités involontaires commises l’entreprise lors de ses souscriptions des redressement, leur origine et anticiper un scénario de contrôle, de redressement qui potentiellement peuvent être généré par ces irrégularités involontaires et mettre en place un système de gestion préventif pour faire face aux effet dévastateurs de ce risque.

Négliger la veille fiscale exposera l’entreprise au péril du recul de sa position concurrentielle Le cas Orascome Telecom Algérie (OTA) à travers sa filiale algérienne DJEEZY, reste un cas d’école dans la négligence de la veille fiscal dans le cadre de la gestion du risque fiscal involontaire lié à la conformité en Algérie. Leader incontestable du marché de la téléphonie mobile depuis son installation en Algérie en 2002, il a su gagnée cette place et la consolidée surtout depuis l’apparition de l’opérateur public Algérie Telecom à travers la filiale Mobilis et surtout l’opérateur privé Watanya Telecom Algérie (WTA) avec sa filiale OOREDOO qui a remplacé NEDJMA depuis 2014.

DJEEZY a su pendant près de cinq années de 2002 à 2007 et l’arrivée sur le marché de NEDJMA de conforter sa place de leader sur le marché Cependant, contrairement à Ooredoo qui s’ est doté d’une structure organisationnelle fiscale en l’intégrant dans ses orientation stratégique pour mettre en plus un cellule de veille fiscale, Djezzy qui a négligé le paramètre a été heurté en plein fouée par le risque fiscale inventaire lié à la conformité (redressement sous forme de rectification de déclarations suite des erreurs involontaire d’application de lois), ce qui a impacté un recul considérable de sa position concurrentiel par rapport à Oorredoo et retard dans l’investissement dans le réseaux de 3G (28 décembre 2013 pour Ooredoo et décembre 2014 pour Djezzy), malgré qu’elle avait une stratégie commerciale bien meilleure que son concurrent selon les clients.

Ce risque aurait pu être évité si elle s’était dotée d’une structure de gestion fiscale chargée de la mise en marche de d’une cellule de veille fiscale. L’un des point que l’administration fiscale reprochait à Djezzy, est le non-respect des faits générateurs TVA et TAP au flexy qui constitue la répartition des quotas au à ces

distributeurs au lieu de la réceptions des clients du flexy des clients ¹. Les effets de risque fiscal sur Djeezy sont non négligeable le croissance par rapport à son concurrent direct Ooredoo qui pourtant s'est implanté qu'en 2004 et qui a pu rattraper son retard au fil des années comme les démontrent les tableaux ci-bas

Tableau 1: place de DJEEZY sur le marché algérien de la téléphonie mobile

DJEEZY							
Facteurs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de clients en Million	13 382 253	14 108 857	14 617 642	15 087 393	16 595 233	17 845 669	17 574 249
Parts de marché %	48,55%	52,10%	44,66%	46,03%	46,59%	47,55%	44,47%

Source : rapports annuels de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT).

Tableau 2: place d'Ooredoo sur le marché algérien de la téléphonie mobile

OOREDOO							
Facteurs	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de clients en Million	4 487 706	5 218 926	8 032 682	8 245 998	8 504 779	9 059 150	9 491 423
Parts de marché %	16,28%	19,31%	24,54%	25,16%	23,88%	24,14%	24,02%

Source : rapports annuels de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (ARPT).

Ce qui a mis en péril la position concurrentielle de Djeezy par rapport à son concurrent direct Ooredoo est l'absence au sein de sa structure organisationnelle d'un outil de veille fiscale orienté vers la gestion du risque lié à la conformité.

Les tableaux (1,2) montre un net recul des parts de marché de Djeezy (-8 points) par rapport à Ooredoo qui gagne (6points). On voit aussi, une croissance importante du nombre d'abonnés pour Ooredoo (une augmentation de 65%), contrairement à Djeezy qui a vu son nombre d'abonnés augmenté de seulement 50.000 abonnés soit 3,5%, tout cela, durant la période 2008/2009 qui correspond au moment où Djeezy a fait l'objet d'un redressement fiscal.

On s'aperçoit que cet évènement a eu un effet immédiat sur la croissance des deux entreprises et dans deux sens différents. Ce qui a atténué les effets de ce redressement sur Djeezy est la saturation du marché à cette période, car les offres étaient similaires (il y a eu la mise en place de la 3G qu'à partir de fin 2014 ce qui constitué une nouvelle offre sur le marché par rapport à Ooredoo qui une année d'avance sur Djeezy).

¹ Sources agents professionnels ayant été en contact directs avec Djeezy qui exigé l'anonymat afin de respecter son obligation d'observer le secret professionnel

5. Conclusion:

La veille fiscale permet aux entreprises de détecter le risque fiscal involontaire lié à la conformité. En effet, à travers l'analyse des irrégularités fiscales latentes, la veille fiscale permet d'anticiper les procédures de contrôle, de redressement, et majoration qui sont effectuées par l'administration fiscale, elle permet aussi d'explorer les différentes possibilités de correction de ses erreurs involontaires et limiter les effets dévastateurs du risque fiscal. La veille fiscale peut aussi s'assimiler à la veille stratégique dans le cadre de la gestion du risque fiscal lié au management tel que défini par le modèle de PricewaterhouseCoopers, il en est de même avec la veille financière. Il est clair que la veille fiscale est plus qu'indispensable pour la survie de l'entreprise dans un milieu très concurrentiel, le cas de l'opérateur Djezzy qui a été victime d'un risque fiscal involontaire lié à la conformité dont son origine est un risque comptable en est l'illustration. Les agents de la direction des grandes entreprises (DGE) ont procédé à un énorme redressement en rejetant sa comptabilité, sans pour autant remettre en cause la moralité fiscale de l'opérateur envers l'administration fiscale, du moment que l'irrégularité est issue d'erreurs involontaires de l'entreprise. Malheureusement cet événement a terni l'image de l'opérateur chez le grand public qui de par sa méconnaissance des vrais raisons peut assimiler cela à une manœuvre frauduleuse fiscale et le y amener à boycotter l'opérateur.

6. Bibliographie:

1. ABDERRAHMEN, M. G. (2013). Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal. Tunis: Thèse de doctorat.
2. CHADEFAX M. (2006, juillet 27). La performance fiscale des entreprises, CHADEFAX, Revue du Droit fiscal, Revue du Droit fiscal 27 Juillet 2006 - n° 30-35, p. 35.
3. CHADEFAX, M. (1987). Audit fiscal. Dijon: Thèse de doctorat.
4. GROSCLAUDE Jacques, M. P. (2007). Procédures fiscales. Edition Dalloz.
5. H, L. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche ». Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion, N°20, vol 5.
6. Jean-Luc Rossignol, p. 1. (2010). « Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise », Jean-Luc Rossignol, p. 175-186.
7. Ministère des Finances, D. G. (2018-2019-2020-2021-2022-2023). Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées, Article 193 alinéa. Alger, Algérie: Direction Générale des Impôts.
8. Ministère des finances, D. G. (2018-2019-2020-2021-2022-2023). Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées. Article 193 alinéa 1. Alger, Algérie: Direction Générale des Impôts.
9. Ministère des Finances, D. G. (2018-2019-2020-2021-2022-2023). Code des Procédures Fiscales. article 19. Alger, Algérie: Direction générale des Impôts.
10. Rossignol, J.-L. (2010, Mars). Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise, Management & Avenir, Management & Avenir.