



# P3A



Programme d'Appui à la mise en  
œuvre de l'Accord d'Association

## **Fiche de Projet de Jumelage**

« *Appui à la Direction Générale des Impôts pour  
l'amélioration de ses performances* »

Bénéficiaire
<b>DIRECTION GENERALE DES IMPOTS MINISTERE DES FINANCES</b>

# SOMMAIRE

Abréviations .....	4
1 INFORMATIONS DE BASE .....	5
1.1 Programme .....	5
1.2 Référence jumelage .....	5
1.3 Intitulé du jumelage .....	5
1.4 Secteur .....	5
1.5 Pays bénéficiaire .....	5
2 OBJECTIFS .....	5
2.1 Objectifs généraux .....	5
2.2 Objectif spécifique .....	5
2.3 Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association .....	6
2.3.1 Cadre stratégique .....	6
2.3.2 Contribution au programme du gouvernement .....	7
3 DESCRIPTION DU PROJET .....	7
3.1 Contexte général et justification du jumelage .....	7
3.2 Activités connexes .....	8
3.3 Résultats .....	12
Résultat 1: Les ressources humaines sont renforcées .....	13
Résultat 2 : La gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux .....	14
Résultat 3 : Le contrôle interne est professionnalisé .....	15
Résultat 4: Le recouvrement est amélioré .....	16
3.4 Activités .....	18
3.4.1 Séminaire de lancement et séminaire de clôture .....	18
3.4.2 Activités du résultat 1 .....	18
3.4.3 Activités du résultat 2 .....	21
3.4.4 Activités du résultat 3 .....	23
3.4.5 Activités du résultat 4 .....	24
3.5 Apports de l'administration jumelle de l'État membre .....	27
3.5.1 Profil et tâches du Chef de projet .....	27
3.5.2 Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) .....	28
3.5.3 Profil et tâches de l'assistant(e) du CRJ .....	29
3.5.4 Profil et tâches des principaux experts court terme (ECT) .....	29
4 CADRE INSTITUTIONNEL .....	32
5 BUDGET .....	33
6 MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE .....	34
6.1 Autorité contractante du projet .....	34
6.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire .....	34
6.3 Comité de pilotage du jumelage .....	35
7 CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE .....	35
7.1 Date de lancement de l'appel à propositions .....	36
7.2 Date prévue de démarrage des activités du jumelage .....	36
7.3 Durée du projet de jumelage .....	36
8 DURABILITÉ DU PROJET .....	36
9 QUESTIONS TRANSVERSALES .....	37
10 CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT .....	37

LISTE DES ANNEXES .....	39
10.1 Annexe 1 : Cadre logique.....	40
10.2 Annexe 2 : Calendrier .....	53
10.3 Annexe 3 Organisation des structures de la DGI.....	54

## ABRÉVIATIONS

AJT	Agence Judiciaire du Trésor
AMECO	Appui au management de l'économie
BOP	Budget Opérationnel de Programme
CDI	Centre des Impôts
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CMFP	Cellule de Modernisation des Finances Publiques
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPI	Centre de Proximité des Impôts
CRJ	Conseiller Résident de Jumelage
DAMF	Direction de l'Administration, des Moyens et des Finances
DCX	Direction du Contentieux
DGB	Direction Générale du Budget
DGCP	Direction Générale de Comptabilité Publique
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGI	Direction Générale des Impôts
DGPP	Direction Générale de la Prévision et des Politiques
DIDF	Direction de l'Information et de la Documentation Fiscale
DIO	Direction de l'Informatique et de l'Organisation
DIW	Direction des Impôts de Wilaya
DLRf	Direction de la Législation et de la Réglementation Fiscale
DORF	Direction des Opérations Fiscales et du Recouvrement
DPB	Direction des Politiques Budgétaires
DPF	Direction de la Politique Fiscale
DRI	Direction Régionale des Impôts
DRPC	Direction des Relations Publiques et de la Communication
DRV	Direction des Recherches et Vérifications
ENI	Ecole Nationale des Impôts
IGF	Inspection Générale des Finances
IGSF	Inspection Générale des Finances Publiques
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MARA	Programme de Modernisation et d'Assistance aux Réformes Administratives
MEGA	Modèle d'Equilibre Général Algérien
MdF	Ministère des Finances
P3A	Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association
PSMFP	Plan Stratégique de Modernisation des Finances Publiques
RH	Ressources Humaines
SIDGI	Système d'Information de la DGI
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange (Assistance technique et échange d'information)
UE	Union européenne
UGP	Unité de Gestion de Projet

## **1      INFORMATIONS DE BASE**

### **1.1    PROGRAMME**

Programme d'appui à la mise en œuvre de l'Accord d'association : P3AIII

### **1.2    RÉFÉRENCE JUMELAGE**

*DZ/22.*

### **1.3    INTITULÉ DU JUMELAGE**

Appui à la Direction Générale des Impôts pour l'amélioration de ses performances.

### **1.4    SECTEUR**

Gestion des finances publiques

### **1.5    PAYS BÉNÉFICIAIRE**

République Algérienne Démocratique et Populaire

## **2      OBJECTIFS**

### **2.1    OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

Les objectifs généraux du projet de jumelage sont l'appui au programme de modernisation des finances publiques et l'amélioration de l'utilisation des fonds publics.

### **2.2    OBJECTIF SPÉCIFIQUE**

L'objectif spécifique du projet de jumelage est d'appuyer la Direction Générale des Impôts (DGI) dans l'amélioration de ses performances.

## **2.3 CONTRIBUTION À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD D'ASSOCIATION**

### **2.3.1 Cadre stratégique**

L'objectif d'appuyer la DGI dans ses performances s'inscrit dans le cadre des volets « coopération économique, statistique et financière » de l'Accord d'Association Algérie-Union européenne (UE) Le présent projet de jumelage représente, en particulier, une forme concrète de mise en œuvre des articles 1, 47, 49, 79 et 80 de l'Accord.

L'article 1 concerne les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives et la promotion de la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier.

L'article 47 a pour objectifs que :

- les parties s'engagent à renforcer leur coopération économique, dans leur intérêt mutuel et dans l'esprit du partenariat qui inspire le présent accord ;
- la coopération économique soutient l'action de l'Algérie, en vue de son développement économique et social durable ;
- cette coopération économique se situe dans le cadre des objectifs définis par la Déclaration de Barcelone.

L'article 49 fait référence aux moyens et modalités de réalisation d'une coopération économique à travers, notamment :

- a) un dialogue économique régulier entre les deux parties qui couvre tous les domaines de la politique macro-économique ;
- b) des échanges d'information et des actions de communication ;
- c) des actions de conseil, d'expertise et de formation ;
- d) l'exécution d'actions conjointes ;
- e) l'assistance technique, administrative et réglementaire ;
- f) des actions de soutien au partenariat et à l'investissement direct par des opérateurs, notamment privés, ainsi qu'aux programmes de privatisation.

L'article 79 concerne la mise en œuvre d'une coopération financière pour notamment, la facilitation des réformes visant la modernisation de l'économie y compris le développement rural, la mise à niveau des infrastructures économiques, la promotion de l'investissement privé et des activités créatrices d'emplois, la prise en compte des conséquences sur l'économie algérienne de la mise en place progressive d'une zone de libre-échange, notamment sous l'angle de la mise à niveau et de la reconversion de l'industrie, l'accompagnement des politiques mises en œuvre dans les secteurs sociaux.

L'article 80 concerne l'adaptation des instruments propres à accompagner les politiques de développement et ceux visant à la libéralisation de l'économie algérienne et ce, dans le cadre des instruments communautaires destinés à appuyer les programmes d'ajustement structurel dans les pays méditerranéens, en vue du rétablissement des grands équilibres financiers et la création d'un environnement économique propice à l'accélération de la croissance et à l'amélioration du bien-être de la population algérienne.

La Feuille de route d'accompagnement de l'Accord d'Association du 21 septembre 2008 met aussi l'accent, dans le volet des réformes macroéconomiques, sur:

- la modernisation des systèmes budgétaires à moyen terme :

- Cadre des dépenses à moyen terme ;
- Budgétisation axée sur les résultats ;
- Mise en place d'un cadre budgétaire intégré pour l'amélioration de la gestion budgétaire ;
- la simplification des procédures fiscales et la diversification des sources de revenus fiscaux ;
- l'évaluation des politiques budgétaires.

La mise en œuvre d'un projet de jumelage faisant intervenir un organisme de l'UE ayant une tradition en matière de politiques fiscales offre l'opportunité de concrétiser un appui adéquat à la DGI pour l'amélioration de ses performances notamment à travers le renforcement de ses ressources humaines, la professionnalisation de son contrôle interne et l'amélioration de sa stratégie de recouvrement.

### **2.3.2. Contribution au programme du gouvernement**

Le gouvernement algérien, dans son programme présenté en 2012, consacre dans son second chapitre un volet important à la consolidation de la sphère économique et financière ainsi que la modernisation du secteur financier, notamment à travers l'article 59 qui prévoit au titre de la réforme et de la modernisation de l'administration fiscale, la poursuite et le parachèvement des actions déjà engagées dans ce sens, la mise en place du nouveau schéma organisationnel de l'administration fiscale, l'amélioration de la qualité des services offerts aux contribuables ainsi que la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

Le projet de jumelage est en adéquation avec le programme du Gouvernement. Sa mise en œuvre va contribuer à atteindre les objectifs visés en matière de réforme fiscale, notamment en ce qui concerne la DGI. L'appui et le renforcement des capacités de cette dernière va lui permettre de : développer son volet formation et de mettre en place des structures de formation afin d'accompagner la mise en place des nouveaux modes de gestion et de contrôle ; d'améliorer le contrôle fiscal et le contentieux de recouvrement ; de moderniser la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur des processus de gestion de la performance, de contrôle interne et d'audits bien définis.

## **3 DESCRIPTION DU PROJET**

### **3.1 CONTEXTE GÉNÉRAL ET JUSTIFICATION DU JUMELAGE**

En Algérie, le Ministère des Finances (MdF) est engagé dans un programme de réformes et de modernisation qui touche tous les aspects des finances publiques et, entre autres, une meilleure maîtrise et l'optimisation des dépenses, l'augmentation des recettes de la fiscalité ordinaire (hors hydrocarbures) par une bonne régulation économique et financière, la simplification des procédures et la lutte contre les différentes formes de fraude et d'évasion fiscale.

Dans ce cadre, la DGI a bénéficié d'un précédent projet de jumelage qui visait à la poursuite du processus d'amélioration des relations de l'administration fiscale avec les contribuables et qui prévoyait quatre résultats obligatoires :

- des recommandations concernant l'organisation des services fiscaux et les relations avec les contribuables ;
- l'amélioration de l'organisation et des procédures relatives aux impôts indirects ;
- l'amélioration des procédures de contrôle fiscal ;
- l'allègement des procédures contentieuses et la réduction des délais de traitement.

Les retombées de ce jumelage ont été très favorablement appréciées. En outre, des recommandations ont été effectuées à l'issue du projet de jumelage soulignant, notamment, la nécessité :

- d'accompagner la réforme des impôts indirects par un ambitieux volet de formation afin de faciliter la mise en place des nouveaux modes de gestion et de contrôle proposés et la création de services spécialisés ;
- de moderniser la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur des processus de gestion par la performance, de contrôle interne et d'audit bien définis ;
- de mettre en place des structures de formation continue efficaces au regard de leurs méthodes et de leurs moyens.

Par ailleurs, il existe en Algérie un projet de réforme de la procédure budgétaire visant à substituer à la traditionnelle logique de moyens une approche par les objectifs et la performance. Une telle démarche, mise en œuvre dans de nombreux pays de l'UE, débouche inéluctablement sur la systématisation de la gestion par la performance et la professionnalisation de la maîtrise des risques et du contrôle interne au sens large (audit et maîtrise de l'activité) afin que les engagements pris par les administrations à l'égard du Parlement soient respectés.

Il est enfin apparu nécessaire d'améliorer le recouvrement de l'impôt.

## **3.2 ACTIVITÉS CONNEXES**

### **3.2.1 Initiatives de l'Union européenne**

Dans le cadre des politiques budgétaires et fiscales, le Ministère des Finances avec ses diverses directions dont la DGI a récemment bénéficié de programmes financés par l'Union européenne notamment le programme de Modernisation et d'Assistance aux Réformes Administratives (MARA), le programme d'Appui au Management de l'Economie (AMECO) et P3A.

#### **Appuis de l'Union Européenne réalisés**

##### ***Le programme AMECO***

Le MdF a bénéficié d'un appui dans le cadre du programme AMECO. Ce programme d'un montant de 20 millions d'euros a été clôturé à la fin de l'année 2011. Il avait pour objectif d'améliorer l'information économique et de faciliter la prise de décision en matière de conception et de mise en œuvre de politiques macroéconomiques, sectorielles et régionales à moyen terme. Son volet 3 visait à l'amélioration des capacités d'analyse et de modélisation de la Direction Générale de la Prévision et des politiques (DGPP) par un appui à l'élaboration d'un modèle d'équilibre général calculable (MEGA, Modèle d'équilibre général algérien) et des formations de fonctionnaires.



### ***Le programme MARA***

Le programme de MARA s'est déroulé sur quatre ans (2005 à 2008). Ce Programme avait pour finalité de moderniser les administrations en charge des domaines, des douanes et des impôts.

Dans le cadre de ce programme, la Direction Générale des Impôts a porté ses efforts sur :

- l'appui à la mise en place de nouvelles structures comme la Direction des Grandes Entreprises, les Centres des Impôts (CDI) et les Centres de Proximité des Impôts (CPI) ;
- la formation des agents de la DGI à la gestion des ressources humaines (appui à la mise en œuvre des actions de formation à la DGI et à la définition d'une politique de gestion des ressources humaines) ;
- la formation des formateurs et la constitution de malles pédagogiques destinées aux formateurs ;
- l'aménagement de la législation fiscale ;
- la communication interne et externe et notamment l'actualisation du plan de communication de la DGI.

### ***Le programme P3A***

Le programme P3A est entré dans sa troisième phase de financement. Ces phases connaissent des chevauchements afin d'assurer une continuité dans la mise en œuvre des activités.

#### P3A-I (2008-2012)

##### *Projets de jumelage*

Le P3A-I a appuyé le Ministère des Finances par un jumelage de la Direction Générale des impôts (DGI) DZ09/AA/FI/01 attribué à la France, et portant sur la poursuite du processus d'amélioration des relations de l'administration fiscale avec les contribuables ce projet a démarré fin janvier 2011 et s'est achevé en juillet 2012.

##### *Requêtes TAIEX*

Onze actions TAIEX ont été réalisées durant la première phase du P3A au profit du MdF :

- Méthodes d'évaluation des dépenses fiscales (Mission d'expertise, 22 au 24 novembre 2009) ;
- Définition d'une stratégie de mise en œuvre de la réforme comptable (Mission d'expertise, 7 au 10 décembre 2009) ;
- Appui en matière de politiques budgétaires (Mission d'expertise, 10 au 12 janvier 2010) ;
- Investigations fiscales (Mission d'expertise, 11 au 14 janvier 2010) ;
- Approfondissement de certains aspects de la réforme budgétaire (Visite d'étude, 18 au 22 janvier 2010) ;
- Impôts indirects (Mission d'expertise, 7 au 9 juin 2010) ;
- Contribution des notaires à la lutte contre le blanchiment d'argent (Séminaire, 22 et 23 novembre 2010) ;
- Modernisation de la gestion comptable et financière des établissements publics à caractère administratif (Visite d'étude, 6 au 10 décembre 2010) ;
- Appropriation des instruments de la politique fiscale (Mission d'expertise, 7 au 10 juin 2011) ;
- Appui au développement des structures de la Direction des Grandes Entreprises (Mission d'expertise, 12 au 11 septembre 2011) ;

- Formation d'analystes de techniques de blanchiment de capitaux (Mission d'expertise, 18 et 19 décembre 2011).

## P3A-II

### Requêtes TAIEX

Depuis 2012, 5 actions TAIEX ont été organisées pour le MdF :

- Déclaration de soupçon (Mission d'expertise, 30 et 31 janvier 2012) ;
- Organisation et fonctionnement d'une cellule de traitement du renseignement financier (Séminaire, 27 et 28 mars 2012) ;
- Appui à la mise en œuvre des nouvelles attributions de la Direction Générale de la Prévision et des Politiques en matière de définition, de suivi et d'évaluation des politiques budgétaires Direction des Politiques Budgétaires (Visite d'études, 27 février - 2 mars 2012) ;
- Exploitation du casier fiscal (Visite d'études, 3 au 7 mars 2014) ;
- Contrôle et audit en milieu informatisé, (Séminaire, 11 au 14 juin 2014) ;

### SIGMA

L'Algérie participe au programme SIGMA avec une évaluation par les pairs des activités de la Cour des comptes et un appui à la Direction générale de la fonction publique.

## **Appuis de l'Union Européenne en cours d'exécution**

### ***Le programme P3A***

#### P3A-II (2012-2016)

##### Appuis spécifiques

Dans le cadre du P3A-II le Ministère des Finances bénéficie d'un appui spécifique de 5 millions d'euros qui finance une assistance technique substantielle. Un expert principal d'Assistance technique d'appui (ATA) est placé à plein temps depuis avril 2012 au sein de la Cellule de modernisation des finances publiques (CMFP) du Ministère des Finances.

L'appui a comme objectif l'élaboration du PSMFP et le suivi de sa mise en œuvre ainsi que l'amélioration du manuel de préparation des CDMT globaux et sectoriels.

L'élaboration du PSMFP fait l'objet d'une action ponctuelle qui prévoit le recrutement de 11 Experts référents disposant d'une spécialisation par Direction générale. Trois Experts référents ont entamé leurs travaux qui leur ont permis de recenser les besoins des structures concernées et de commencer à bâtir une première esquisse du plan propre aux directions générales auxquelles ils sont rattachés. Il s'agit des Experts référents Fiscalité, Système d'information et Comptabilité publique. La sélection des experts référents Domaine, Budget, Commande Publique, Contrôle est cours. La DGI sera particulièrement concernée par les travaux effectués par l'Expert référent Fiscalité.

##### Autres actions ponctuelles

Par ailleurs, deux autres actions ponctuelles ont été lancées. La première concerne un appui au modèle d'équilibre général algérien pour le compte de la Direction générale de la prévision et des politiques et la deuxième, la préparation d'un schéma directeur pour le Centre national de

l'informatique et statistiques et d'un cahier des charges pour la refonte du Système d'information et de gestion automatisée des Douanes.

## **Appuis de l'Union Européenne en cours de préparation**

### ***Le programme P3A***

#### **P3AII (2012-2016)**

##### **Requêtes TAIEX**

Cinq nouvelles requêtes ont été introduites et validées par la Commission européenne :

- Contrôle de la performance de la gestion publique (Séminaire, 2 jours) ;
- E-banking, (Séminaire, 2 jours) ;
- Lutte contre le blanchiment de capitaux (Séminaire, 2 jours) ;
- Suivi des statistiques relatives au secteur des hydrocarbures (Mission d'expertise, 5 jours) ;
- Approche du contrôle axée sur la détection des risques de corruption et autres infractions assimilées, (Séminaire, 2 jours) ;
- Optimisation de l'ancrage du système comptable et financier et implémentation des normes et méthodes d'audit modernes (Séminaire, 2 jours) ;
- Audit d'une compagnie d'assurance et de réassurance (Mission d'expertise, 5 jours)

#### **P3AIII (2014-2018)**

##### **Projets de jumelage**

Un appel à proposition pour un projet de jumelage au bénéfice de la DGPP en « appui aux fonctions de prévision, de suivi et d'évaluation de la Direction générale de la prévision et des politiques » (DZ/19) a été lancé mais s'est avéré infructueux faute de propositions. Sa relance est envisagée dans les prochains mois. Les résultats obligatoires sont au nombre de quatre :

1. les mécanismes d'évaluation de la performance socioéconomique des impôts sur le revenu et des impôts directs et de la parafiscalité à caractère social sont implantés ;
2. le processus de prévision et de cadrage de la Loi de Finances et du Budget annuel est amélioré ;
3. le processus de programmation financière à moyen terme est mis en place et à jour annuellement ;
4. les mécanismes permettant l'indexation annuelle des salaires de la fonction publique et des pensions de retraite sont implantés.

Deux fiches de projet de jumelage sont en cours de finalisation :

La première au profit de l'IGF avec pour objectif du projet de contribuer à l'amélioration de sa performance dans une vision de passage au contrôle de gestion et de performance. à travers quatre résultats obligatoires :

1. les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale ;
2. l'IGF a renforcé sa capacité institutionnelle et technique d'auditer les organismes publics y compris les Entreprises publiques économiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales ;
3. l'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases ;

#### 4. L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques.

La deuxième au bénéfice de la Cour des Comptes dont le projet a pour objectif de renforcer par la professionnalisation des magistrats, l'efficacité du travail de la Cour pour l'ensemble de ses missions principales (attributions juridictionnelles, exécution de la Loi de finances et contrôle de la qualité de la gestion) et améliorer la mise en conformité de son activité avec les normes et les meilleures pratiques européennes et internationales et retient 4 résultats obligatoires, à savoir :

1. la Cour des Comptes est dotée des moyens indispensables à la mise en conformité de son fonctionnement et de son activité aux normes internationales et aux meilleures pratiques européennes et internationales ;
2. la fonction juridictionnelle est réaménagée de façon plus efficiente et moins consommatrice de moyens ;
3. la rédaction du Rapport d'avant-projet de loi de règlement budgétaire, tout en étant beaucoup plus pertinente et axée sur les résultats, est plus rapide et moins consommatrice de ressources ;
4. le contrôle de la qualité et de la performance de la gestion est développé en conformité avec les normes et les meilleures pratiques européennes et internationales.

Un projet de jumelage (DZ/15) dont l'appel à proposition a été infructueux a été initié au bénéfice des services du Secrétaire d'État chargé de la prospective et des statistiques (SEPS). Suite au remaniement ministériel de septembre 2013, les services du SEPS ont été rattachés au Ministère des finances et en forme sa Direction générale de la prospective (DGP). Suite à la confirmation des attributions de la DGP en matière de publication de la note de conjoncture, la fiche de projet est en cours d'actualisation et devrait garder le même objectif à savoir le renforcer des capacités de la DGP en matière d'analyse et de prévision conjoncturelles en vue de la création d'un observatoire de la conjoncture.

#### SIGMA

Des discussions sont en cours pour effectuer une évaluation par les pairs de l'IGF qui permettra de préciser.

### **3.2.2 Autres initiatives**

En plus de ces appuis, la Direction générale des impôts bénéficie d'une assistance technique du gouvernement français mise en œuvre par la Direction générale des finances publiques (DGFiP) qui s'inscrit dans le processus de modernisation engagé par l'administration fiscale algérienne. Elle porte notamment avec environ 10 opérations par an sur les grands sujets d'organisation, le pilotage et le contrôle de gestion, le contrôle fiscal et la recherche, le service à l'usager et le contrôle interne.

## **3.3 RÉSULTATS**

La mise en œuvre du projet de jumelage doit, à son issue, permettre de réaliser, quatre résultats obligatoires, à même de réaliser l'objectif spécifique. Ces quatre résultats s'articulent autour :

- du renforcement des ressources humaines ;
- de l'amélioration de la gestion par la performance à tous les niveaux ;
- de la professionnalisation du contrôle interne ;

- de l'amélioration du recouvrement.

### **Résultat 1: Les ressources humaines sont renforcées.**

Le développement au sein de la DGI d'une culture de la performance exige une prise en compte dans les principes de gestion des ressources humaines.

Il importe, en effet, par-delà les rigidités alléguées et probablement réelles du statut de la fonction publique, de lier davantage les modes de rémunération indemnitaire, des cadres en particulier, à leur performance et à celle des services qui leur sont confiés et de leur offrir des parcours de carrière plus variés et plus motivants.

Ce dernier point passe probablement par une classification plus fine des postes en fonction de leurs charges et de leurs enjeux (problématique de la DGE par exemple) mais aussi par une pratique de l'entretien annuel d'évaluation, distincte du contrat de performance, qui donnerait aux cadres dans un premier temps, puis à l'ensemble des agents, une visibilité sur l'appréciation qui est faite de leur façon de servir, de leurs forces et faiblesses éventuelles et, partant, des perspectives de carrière qui s'ouvrent à eux.

Par ailleurs, l'engagement de la très importante réforme territoriale que constitue le déploiement des CDI et des CPI va avoir un impact sensible sur les responsabilités exercées jusqu'alors au plan local par un corps consistant d'inspecteurs et de receveurs. Ceux-ci ne doivent pas avoir le sentiment qu'ils ont tout à perdre à ces réformes et ils doivent être, bien au contraire, des soutiens du changement.

Le jumelage pourrait être l'occasion de définir le cadre RH protecteur des cadres qui se verraient garantir pendant une période donnée l'exercice de vraies responsabilités, un minimum de bouleversements géographiques pour eux et leurs familles et un maintien de leur rémunération globale.

Cela éviterait sans doute des situations où un CDI récemment implanté se retrouve en concurrence avec les anciennes structures transitoirement maintenues, créant ainsi une certaine confusion organisationnelle.

Ces évolutions très sensibles de la gestion des ressources humaines sont très exigeantes pour les services qui en sont chargés et elles passent donc par la poursuite de la déconcentration de certaines fonctions comme la sélection des cadres supérieurs et leur évaluation envisagée mais aussi par le développement d'un système d'information unifié, partagé entre administration centrale et tout ou partie services extérieurs et compatible avec des initiatives qui pourraient être prises par la fonction publique ou le ministère des finances en matière de RH et de paie des agents.

Enfin, parce qu'elles touchent profondément les organisations et les modes de travail, ces réformes doivent s'appuyer sur une formation professionnelle de qualité portées par des équipes pédagogiques expérimentées. La définition d'un statut stable et valorisant pour les enseignants permanents et d'une rémunération motivante pour l'ensemble des formateurs, permanents et occasionnels, en est un préalable indispensable.

Au surplus, la culture de la performance doit s'appliquer à la formation et cela rend nécessaire la définition d'une procédure d'évaluation a posteriori de l'ensemble des modules mis au point et sans doute aussi des qualités pédagogiques des formateurs. Cela passe aussi par une

programmation des actions de formation qui tiennent davantage compte des besoins individuels et collectifs périodiquement recensés et par une aide informatique à la gestion de la formation

#### Indicateurs de résultats objectivement vérifiables (IOV)

Au nombre des IOV sont retenus :

- La DGI dispose d'une stratégie renouvelée de la gestion des RH et des outils pour sa mise en œuvre
- Le système de formation de la DGI opère sur la base d'un recensement des besoins et d'évaluations des formations
- La DGI dispose de la définition d'un système d'information intégré des RH en vue de son informatisation

### **Résultat 2 : La gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux**

Au cours des dernières années, des efforts très importants ont été consentis pour promouvoir au sein de la DGI une gestion de la performance.

Ainsi, un groupe de travail a été constitué pour réfléchir à la mise au point de toute une série d'indicateurs susceptibles d'analyser la performance. Dans un premier stade, plus de cent indicateurs ont été retenus mais le nombre en a été progressivement réduit.

Il n'en demeure pas moins que beaucoup considèrent qu'ils sont encore trop nombreux et, qu'en l'absence d'outils informatiques, leur collecte est à la fois pesante et peu fiable, exigeant des travaux de contrôle et de consolidation assez lourds pour les directions régionales des impôts et les directions centrales de la DGI.

Par ailleurs, dans la perspective de la réforme budgétaire, ces indicateurs mériteraient d'être hiérarchisés pour tenir compte de leur caractère stratégique ou opérationnel et de la nécessité d'en prioriser un petit nombre en appui du contrat qui serait passé avec le Parlement lors de la mise en place de la réforme budgétaire.

Après l'adoption des indicateurs de gestion, des premiers contrats d'objectifs ont été signés avec les services extérieurs. Toutefois, cette initiative heureuse a été sans lendemain, probablement en raison de l'absence de structures plus ou moins dédiées seules à même d'en assurer la pérennité. Cependant, cette approche est absolument indispensable dans la perspective de la réforme de la procédure budgétaire dont on dit qu'elle pourrait intervenir progressivement à partir de 2015. A défaut, l'administration n'aura pas l'assurance que les engagements contractualisés avec le Parlement découleront spontanément de l'activité de ses services extérieurs qui n'auraient, pour leur part, reçu aucun cadrage quant au niveau de performance à atteindre.

Il est donc primordial que l'administration centrale se dote d'une structure dédiée selon des modalités qui seraient proposées par priorité au Directeur Général dans le cadre de ce jumelage et dont l'activité transversale de suivi et d'évaluation de l'activité pour le compte de l'ensemble des directions de l'administration centrale serait soutenue par une structure territoriale à caractère strictement fonctionnel dont le rôle serait d'assurer, au plus près du terrain, les tâches de contrôle de gestion, de contrôle budgétaire et de répartition des moyens et de coordonner le contrôle interne et la maîtrise des risques mais aussi la formation professionnelle, conformément aux orientations définies au plan national dans ces trois domaines.

Cet organe fonctionnel serait alors le représentant du Directeur Général auprès des services extérieurs et il aurait notamment pour mission de négocier, en accord avec les services centraux, les contrats de performance éventuellement pluriannuels mais régulièrement actualisés avec les directions opérationnelles territoriales. C'est ainsi que serait réparti l'effort collectif pour atteindre les objectifs nationaux de performance et d'utilisation des moyens et que seraient suivies avec la plus grande réactivité les conditions d'exécution des missions et de réalisation des objectifs tout au long de l'exercice budgétaire.

Il apparaît à ce stade que ce rôle correspondrait assez bien à celui qui avait été confié en 2006 aux directions régionales des impôts avant que la pratique des services centraux les conduise à marginaliser ces structures. Toutefois d'autres options seront à explorer.

#### Indicateurs de résultats objectivement vérifiables (IOV)

Au nombre des IOV sont retenus :

- La DGI dispose d'une stratégie de gestion de la performance
- Les conditions pour la réorganisation des structures de la DGI sur la base d'une gestion de la performance sont réunies
- Des indicateurs de performance, des tableaux de bord et des contrats de performance renouvelés sont mis en place
- Une revue périodique des effectifs est effectuée

### **Résultat 3 : Le contrôle interne est professionnalisé.**

Le contrôle interne constitue avec le contrôle de gestion l'un des éléments de la maîtrise de l'activité. En donnant l'assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints, il est donc un attribut indispensable de la gestion par la performance et il doit être développé de façon parallèle.

Jusqu'alors, le contrôle interne à la DGI a reposé sur une acception relativement étroite et un peu datée qui consiste en la réalisation de vérifications de services et d'enquêtes au bénéfice du Directeur Général et de l'administration centrale. Il importe désormais d'élargir cette approche.

Sur la base d'une analyse approfondie de l'existant, des risques et des opportunités, une stratégie de contrôle interne moderne sera définie afin de décrire les missions, les moyens et le mode de structuration d'une pratique systématique et diffuse du contrôle interne dans sa dimension de vérification des processus de travail, de maîtrise de l'activité afin notamment de prévenir les dysfonctionnements et de les détecter très tôt. Ce sera également une source essentielle de recensement et d'analyse des risques.

Le jumelage donnera l'occasion de promouvoir une pratique du contrôle interne diversifiée, élargie et professionnalisée et d'en faire, par-delà sa dimension actuelle, un outil de pilotage soutenant efficacement la gestion par la performance.

A cette fin, une structure nationale d'animation et de coordination du contrôle interne, de pratique de l'audit et d'enquêtes ainsi que d'autres missions de supervision et d'évaluation confiées par le Directeur Général devrait être constituée, éventuellement sur la base de l'IGSF, et des outils facilitant et encourageant la pratique à terme d'un contrôle interne de 1<sup>er</sup> niveau par les responsables opérationnels seront définis et développés.

Un contrôle interne professionnalisé suppose également de créer un corps d'auditeurs dont la pratique répondra aux standards internationaux et pourra conduire à terme à une certification de leur activité. Cela conduira à rédiger une charte de l'audit, un code déontologique et un guide pratique de l'auditeur et à définir une méthodologie d'intervention sur la base de référentiels. Il faudra aussi s'assurer que l'application SIDGI prendra en compte l'ensemble des besoins d'un contrôle interne de qualité en gérant les accès sélectifs aux différents modules et en produisant des pistes d'audit.

Enfin, et probablement par-dessus tout, il faudra bâtir une stratégie de maîtrise des risques afin de décrire les missions, les moyens et la structuration d'une pratique, elle aussi systématique et diffuse, de l'analyse et de la maîtrise du risque dans toutes ses composantes (finances, comptabilité, procédures, législation, informatique, protection des personnes et des biens, déontologie, image, etc).

Par ailleurs, la maîtrise des risques sera garante d'une haute qualité comptable qui permettra, le moment venu, la certification des comptes de l'Etat. A cette fin, une structure dédiée pourrait être établie, de façon autonome ou rattachée à la fonction de contrôle interne, afin de piloter, soutenir et coordonner les travaux des bureaux métiers dans l'élaboration des outils de maîtrise des risques (organisation des tâches, des acteurs et des contrôles, documentation, définition des mesures de contrôle) et d'animer et mettre en cohérence les travaux de maîtrise des risques confiés aux directions territoriales.

Pour chaque risque significatif, le moyen le plus adapté de le surmonter ou de le contourner sera précisé. Ceci impliquera de documenter et de mettre à jour régulièrement, sous la responsabilité des directions de l'administration centrale, les processus de travail élémentaires et les postes de travail ainsi que cela a déjà été engagé dans la perspective du développement du Système d'information de la DGI (SIDGI).

Les outils d'une maîtrise des risques systématique et professionnalisée seront alors recensés et progressivement développés, dans le cadre puis dans le prolongement du jumelage

#### Indicateurs de résultats objectivement vérifiables (IOV)

Au nombre des IOV est retenu :

- La DGI dispose d'une nouvelle politique de contrôle interne
- Un début de cartographies des risques est élaboré
- Les pratiques d'audit interne basées sur le COSO<sup>1</sup> sont introduites et systématisées

#### **Résultat 4: Le recouvrement est amélioré.**

Parmi les missions de la DGI, le recouvrement contentieux est un élément important et qui fait souvent l'objet de critiques de la part des Cours des Comptes nationales. Il ne semble pas que l'Algérie fasse exception à cette règle.

L'analyse des problèmes a montré une grande variété de causes législatives, organisationnelles, documentaires, humaines et informatiques qui justifient qu'une stratégie globale du recouvrement soit actualisée pour mieux prendre en compte l'analyse des risques, promouvoir une chaîne de qualité englobant les activités d'assiette, de contrôle et de

---

<sup>1</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Commission à but non lucratif établissant la définition standard du contrôle interne)



contentieux et renforcer le professionnalisme des agents chargés du recouvrement contentieux et les moyens mis à leur disposition.

Concrètement, il faudrait certainement rapporter l'interdiction de procéder à un paiement partiel qui se conjugue avec l'impossibilité d'accepter une déclaration non accompagnée d'un paiement total, entraînant ainsi une difficulté de recouvrement et une opération de détermination d'office des bases d'imposition source de contestation. Il faudrait également remédier à la dispersion des sources législatives et réglementaires en récapitulant les règles applicables dans une documentation robuste donnant corps à la stratégie du recouvrement.

Au surplus, il faudra porter remède à la tendance à différer dans le temps l'engagement de mesures de recouvrement contentieux en améliorant de façon sélective la formation des agents qui sont chargés de leur mise en œuvre et probablement en préconisant la création de structures comptables nouvelles ou intégrées à certaines recettes qui seraient chargées, à la DGE et dans chaque direction de wilaya, du recouvrement contentieux des créances les plus importantes et les plus complexes, et notamment de celles qui résultent d'une opération de contrôle fiscal.

Comme cela a été souligné pour ce qui touche à la gestion des ressources humaines et sans aucun doute à de nombreux autres domaines, la gestion strictement manuelle des documents comptables et du suivi des créances à recouvrer constitue un handicap sérieux dans l'amélioration du recouvrement.

A terme, profitant de l'introduction déjà effective d'une comptabilité en partie double puis au déploiement de l'application intégrée SIDGI, il faudra définir et documenter la procédure de prise en charge des créances à recouvrer. En l'état actuel des choses, le dispositif est purement extracomptable et cela facilite finalement la mise à disposition rapide d'une application informatique dédiée après analyse fonctionnelle et technique des contraintes et labellisation de la meilleure application développée au plan local ou dans des organismes en charge de recouvrements (organismes sociaux notamment).

On rappellera enfin le contexte défavorable évoqué par ailleurs que créent un statut du comptable peu sécurisant et un mode de rémunération égalitaire qui récompense mal les initiatives des receveurs les plus performants.

#### Indicateurs de résultats objectivement vérifiables (IOV)

Au nombre des IOV sont retenus :

- La DGI dispose d'une stratégie de recouvrement définissant un nouveau cadre juridique et reposant sur un guide actualisé
- La chaîne qualité du recouvrement basée sur des fiches de liaison et la désignation de comptables chargés de la prise en charge et du recouvrement de toutes les créances est mise en place
- une application informatique unique d'aide au suivi des comptes débiteurs et au recouvrement contentieux est utilisée par l'ensemble des services contentieux

### 3.4 ACTIVITÉS

#### **Remarque méthodologique :**

*Les activités ci-dessous présentées sont données à titre indicatif ; d'autres activités jugées nécessaires pour atteindre les résultats attendus et l'objectif escompté de ce projet peuvent être envisagées pourvu qu'elles concourent à l'atteinte des résultats obligatoires.*

*Par ailleurs la performance administrative ne doit pas être un concept mais une réalité mesurable afin de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Aussi pour chaque activité correspondant à un résultat recherché, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de résultat, mesurant l'exécution des principales missions et permettant d'en améliorer la mise en œuvre.*

#### **Nota bene**

*Concernant les activités qui impliquent une révision ou une configuration des systèmes d'information, il est utile de souligner que la DGI dispose de sa propre Direction de l'Informatique et de l'Organisation (DIO) et a acquis un progiciel de gestion intégré qui est en cours de paramétrage. A ce titre, la DGI dispose des moyens humains et matériels pour mettre en œuvre les activités concernées par le renforcement de ses systèmes d'information.*

Outre les activités liées au séminaire de lancement, et au séminaire de clôture du projet de jumelage, quatre grands groupes d'activités sont proposés ; chaque groupe d'activité doit permettre d'atteindre un résultat obligatoire arrêté dans la fiche.

Au total, vingt deux activités sont proposées.

#### **3.4.1 Séminaire de lancement et séminaire de clôture**

##### **Activité 0.1 : Séminaire de lancement**

Ce séminaire est organisé pour aider à la mobilisation interne de tous les acteurs du projet et à leur sensibilisation sur le rôle de leur contribution dans les diverses activités prévues. Le séminaire est aussi un support de visibilité au projet de jumelage. Il se déroulera sur une demi-journée et sera organisé en présence de personnalités de haut niveau tant du côté algérien que de l'État membre partenaire ; sa réalisation doit avoir lieu au courant des trois premiers mois de mise en œuvre du projet.

##### **Activité 0.2 : Séminaire de clôture**

Ce séminaire est organisé durant le dernier mois de mise en œuvre du projet de jumelage afin de présenter un bilan des activités réalisées, un bilan des résultats ainsi que des recommandations pour la pérennisation des acquis du jumelage.

#### **3.4.2 Activités du résultat 1**

Sept activités sont proposées pour atteindre le résultat 1.

##### **Activité A.1.1. : Définir une stratégie de gestion renforcée des ressources humaines**

La Direction Générale des Impôts est entrée dans un processus de réorganisation de ses services extérieurs avec le déploiement des centres des impôts et des centres de proximité

des impôts et elle envisage, dans le cadre d'un prochain jumelage, de revoir l'organisation et les attributions de ses services centraux et du niveau régional et/ou local. Par ailleurs, elle a engagé un processus de déconcentration de certaines décisions et souhaite s'engager dans un processus de gestion par la performance.

Ces transformations ont de très importantes conséquences dans l'organisation et dans la gestion des ressources humaines dont la cohérence d'ensemble mérite d'être renforcée à travers un document stratégique, support d'action et de communication.

#### **Activité A.1.2. : Mieux répartir les tâches de gestion des RH au sein de la DGI**

L'efficacité administrative suggère que bien des procédures de gestion RH ne soient plus concentrées au niveau de l'administration centrale mais qu'elles soient confiées aux directions territoriales dont l'organisation et les attributions seront un enjeu du présent jumelage.

Dans ce cadre, l'impact éventuel de cette évolution sur l'engagement de la dépense et sur le réseau des ordonnateurs, parfois source de crispation, fera l'objet d'un examen attentif.

#### **Activité A.1.3. : Renforcer la gestion des cadres et des autres agents**

La Direction Générale des Impôts est entrée dans un processus de réorganisation de ses services extérieurs avec le déploiement des centres des impôts et des centres de proximité des impôts et cette opération lourde va aboutir à un important redéploiement des cadres qui ne doit pas être ressenti comme pénalisant.

Par ailleurs, un besoin de mieux tenir compte de la façon de servir et de la performance atteinte dans la détermination des parcours de carrière, voire d'une partie indemnitaire de la rémunération, constitue le prolongement logique de l'introduction de la gestion par la performance et de la modernisation de la gestion des ressources humaines en ce qu'elle concerne les cadres.

Afin de ne pouvoir être qualifiée d'arbitraire, cette évolution doit s'accompagner d'une très grande transparence garantie notamment par la pratique d'une évaluation annuelle.

#### **Activité A.1.4. : Offrir un statut et une rémunération motivants pour les formateurs**

Une formation professionnelle de qualité constitue un enjeu considérable pour la création initiale de valeurs communes et de compétences professionnelles régulièrement mises à jour et enrichies tout au long de la carrière. C'est un accessoire primordial de toute réforme.

Or, il est apparu que le statut et la rémunération des fonctionnaires assurant de la formation professionnelle au sein de la direction générale des impôts algérienne pour ses écoles et ses centres de formation en cours de carrière sont fragiles et peu motivants et mettent gravement en cause le recrutement de formateurs qualifiés et engagés et, partant, la capacité de l'administration fiscale à assurer à ses collaborateurs un haut niveau de compétence.

Des solutions permettant d'offrir aux fonctionnaires de la DGI un statut et une rémunération

qui ne dissuadent pas les formateurs les plus compétents d'apporter leur concours doivent être recherchées.

#### **Activité A.1.5. : Se doter d'outils efficaces de gestion de la formation**

Il convient d'améliorer la performance globale de la formation en revoyant les modalités de recensement des besoins et en évaluant régulièrement l'utilité réelle et l'efficacité des formations au moyen d'outils actuellement non disponibles tels que l'évaluation à froid ou la post-évaluation.

Il s'agira d'appuyer à la mise en place d'un système de recensement des besoins de formation, ainsi que d'un système d'évaluation a posteriori des actions de formation professionnelle.

Une analyse fonctionnelle permettra la recherche d'éventuelles solutions informatiques existantes ou à adapter en vue de soutenir l'activité de formation professionnelle de la DGI.

#### **Activité A1.6 : Concevoir un système d'information intégré pour renforcer la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines de la DGI n'est que très partiellement supportée par l'informatique et l'on observe, au surplus, des approches distinctes entre l'administration centrale et certaines directions locales.

Le poids de la gestion des RH et l'impact des réformes à conduire en ce domaine plaident pour le développement d'une application intégrée qui regroupe, à partir d'une base de données unique, partagée et actualisée en permanence, les activités essentielles de gestion des RH et la paie des agents.

Une analyse approfondie des fonctionnalités que devrait remplir une application informatique de gestion des RH est nécessaire afin d'en définir l'architecture. Cette activité devra se préoccuper de la compatibilité des systèmes développés en parallèle par diverses institutions et de leur interconnexion et reposer sur une analyse faite aux plans ministériel et interministériel des projets d'informatisation de la gestion des ressources humaines et de la paie ainsi que de la comptabilité publique.

Des recommandations devront être apportées quant aux procédures administratives devant accompagner la mise en service de l'application.

#### **Activité A1.7 : Organiser une visite d'études**

Il s'agit d'identifier une Direction des impôts au sein d'une institution d'un Etat membre de façon à s'enquérir des modes de gestion des ressources humaines et la gestion de la formation.

Sont concernés par la visite d'étude 5 cadres impliqués dans la RH et la gestion de la formation.

### 3.4.3 Activités du résultat 2

Sept activités sont proposées pour atteindre le résultat

#### Activité A.2.1 : Définir une stratégie de gestion par la performance

La DGI exprime le souci de développer de façon systématique une politique de gestion par la performance afin d'anticiper ainsi sur les pratiques qui seront, à terme, imposées par la réforme budgétaire qui substituera une logique d'objectifs à une logique de moyens.

Toutefois, la pratique des contrats de performance qui s'inscrit dans cette démarche n'a pu être maintenue faute d'avoir mis en place des mesures d'accompagnement comme l'adéquation de la répartition des moyens avec les charges et les enjeux, la prise en compte plus étroite de la performance dans la gestion des ressources humaines, et tout particulièrement pour ce qui concerne les cadres, et la mise en place d'une pratique modernisée du contrôle interne tenant compte d'une montée en puissance de la maîtrise des risques.

La complexité de ces sujets et leur caractère particulièrement sensible, et parfois même polémique, supposent de définir une stratégie globale qui tienne compte de tous ces aspects et soit susceptible de susciter un appui sans réserve des cadres et des agents.

#### Activité A.2.2 : Organiser les services centraux pour mieux supporter la gestion par la performance

La Direction Générale des Impôts est organisée sur une logique de directions très autonomes et les activités de gestion par la performance (suivi et évaluation de l'activité, relations contractuelles avec les services territoriaux notamment) sont éclatées entre plus de dix structures sans existence d'un véritable service dédié à la maîtrise de la chaîne de gestion de la performance.

Par ailleurs, les indispensables liaisons entre directions des services centraux mériteraient d'être mieux explicitées dans les dispositions réglementaires.

Une telle situation ne permet pas d'optimiser les modalités de gestion par la performance de façon durable.

#### Activité A.2.3 : Renover l'organisation des directions des services extérieurs

La Direction Générale des Impôts s'est dotée d'une série d'indicateurs d'activité et a même introduit un système ambitieux de contrats d'objectifs entre l'administration centrale et les directeurs de wilaya. Toutefois, ce système exigeant n'a pu être maintenu pour des raisons diverses mais, notamment, faute de structures d'appui intermédiaires qui seraient en charge du contrôle de gestion et du contrôle budgétaire au plan territorial pour le compte de

l'administration centrale.

Par ailleurs, les importantes réformes territoriales en cours et leur impact sur les attributions des directions de wilaya justifient une mise à plat des attributions des directions régionales et de wilaya sur la base d'une séparation franche des activités fonctionnelles et opérationnelles.

#### **Activité A.2.4: Créer un ensemble rénové d'indicateurs de performance**

La Direction Générale des Impôts s'est dotée d'une série d'indicateurs d'activité particulièrement ambitieuse mais qui ne repose pas sur une collecte de données soutenue par un système d'information.

Il en résulte que les indicateurs ainsi produits exigent des travaux de mise au point fastidieux, chronophages, impliquant des contrôles et une compilation à différents niveaux et malgré tout d'une fiabilité mal établie alors qu'une base de données gérée par la Direction de l'information et de la Documentation Fiscale (DIDF) pourrait sans doute être mieux exploitée.

Par ailleurs, en prévision de la réforme budgétaire, une hiérarchisation des indicateurs sera réalisée afin de distinguer les indicateurs stratégiques, ceux qui ont une signification particulière dans les cadre des contrats de performance, et ceux qui ont des vues plus opérationnelles.

#### **Activité A.2.5: Introduire une procédure pérenne de contrats de performance et de moyens.**

La Direction Générale des Impôts a exprimé le souci de développer de façon systématique une politique de gestion par la performance envisageant ainsi d'anticiper sur les orientations qui seront, à terme, imposées par la réforme budgétaire qui substituera une logique d'objectifs à une logique de moyens.

L'organisation actuelle de la DGI ne favorise pas cette ambition et les initiatives très opportunes des dernières années n'ont pas pu être maintenues sur une période longue. La mise en œuvre de procédures pérennes s'impose désormais.

#### **Activité A.2.6: Introduire une gestion active des emplois pour plus d'efficience.**

L'absence de procédures et d'outils de révision périodique de la répartition des emplois entre les différentes structures ne permet pas de s'assurer que les effectifs de celles-ci tiennent compte au mieux de leurs charges et des enjeux fiscaux qui sont les leurs. Ceci ne favorise pas l'optimisation de l'efficience de la DGI qu'imposera la gestion par la performance.

Par ailleurs, de meilleurs outils d'analyse permettraient d'apporter un éclairage utile sur la structure hiérarchique atypique de la DGI.

### **Activité A.2.7 : Organiser une visite d'études**

Il s'agit d'effectuer une visite d'études dans le pays partenaire pour étudier le mode de gestion de la performance aux plans national et territorial et en tirer les enseignements.

Sont concernés par cette activité 5 cadres impliqués dans les techniques de gestion par la performance.

### **3.4.4 Activités du résultat 3**

Quatre activités sont proposées pour atteindre le résultat 3.

#### **Activité A.3.1 : Développer une politique nouvelle du contrôle interne.**

Le contrôle interne, issu de pratiques administratives un peu anciennes, est concentré sur une structure dédiée (l'inspection générale des services fiscaux) et n'est pas considéré comme un outil de management et d'identification systématique des risques qui pèsent sur la DGI mais plutôt comme un instrument de vérification des modes de fonctionnement.

Dès lors, les opérations de contrôle interne sont en nombre relativement limité, lié aux moyens qui y sont dévolus. En l'état, cela ne permet pas d'obtenir l'assurance raisonnable que les risques encourus seront surmontés et que la DGI sera en mesure d'atteindre ses objectifs.

Il convient donc de promouvoir une culture diffuse et ambitieuse de contrôle interne et de se doter des instruments qui permettront progressivement d'irriguer l'ensemble des services de la DGI dans le cadre d'une note à caractère stratégique.

#### **Activité A.3.2 : Introduire la maîtrise des risques à la DGI**

Il n'existe pas une pratique systématique de recensement et d'analyse des risques en vue de leur maîtrise dans le cadre d'activités de pilotage ou de contrôle interne.

Cette situation résulte notamment de l'absence de documentation des processus et des postes de travail mais aussi d'une insuffisante prise en compte du risque dans la variété de sa dimension pour une administration fiscale. Ainsi, dans le récent décret fixant les attributions des bureaux de l'administration centrale, le terme n'est utilisé qu'une fois pour ce qui concerne le contrôle fiscal (bureau des statistiques et des synthèses).

Il semble donc indispensable de promouvoir sans délai et de développer une culture de maîtrise du risque.

### **Activité A.3.3 : Structurer la pratique de l'audit**

Le contrôle interne, issu de pratiques administratives un peu anciennes, a essentiellement consisté jusqu'alors en des activités de vérifications de services (générales ou partielles). La pratique de l'audit n'est pas clairement définie et un corps d'auditeurs, limité à dix postes, n'a été créé que tout récemment.

Dans une pratique renouvelée du contrôle interne et dans la perspective de la prochaine entrée en application de la réforme budgétaire substituant une logique de la performance à la logique de moyens, il est important de forger les outils méthodologiques des auditeurs en s'appuyant sur une stratégie nouvelle du contrôle interne dans le cadre d'une structure nationale redéfinie.

### **Activité A. 3.4 : Organiser une visite d'études**

Il s'agit d'effectuer une visite d'études dans une Direction au sein d'un organisme d'un État membre pour prendre connaissance de la manière dont est organisé le contrôle interne et s'enquérir des pratiques d'audit.

Sont concernés par cette activité 5 cadres impliqués dans le processus contrôle interne.

### **3.4.5 Activités du résultat 4**

Huit activités sont proposées pour atteindre le résultat 4.

#### **Activité A.4.1 : Définir une stratégie de recouvrement**

La Direction Générale des Impôts d'Algérie a ressenti le besoin d'améliorer le recouvrement de l'impôt et a souhaité inscrire ce thème parmi ceux qui seraient retenus pour un prochain jumelage.

La variété des causes des problèmes rencontrés et le souci de mettre en cohérence les différentes réponses à y apporter (législatives, procédurales, didactiques et pédagogiques) imposent d'actualiser la stratégie de recouvrement en retenant une approche d'analyse des risques, en promouvant une chaîne de qualité englobant les activités d'assiette, de contrôle et de contentieux et en renforçant le professionnalisme des agents chargés du recouvrement contentieux et les moyens mis à leur disposition.

#### **Activité A.4.2 : Renforcer la réglementation et la méthodologie**

Les mesures de recouvrement contentieux des créances apparaissent tardives en raison, notamment, du manque de maîtrise d'une réglementation relevant de plusieurs sources légales et réglementaires (code des impôts, code de procédure civile,...) et dont la mise en œuvre reste exceptionnelle.

Cela constitue une perturbation pour les services territoriaux qui sont déjà peu enclins à mettre en œuvre ces procédures complexes et chronophages .



Il apparaît donc nécessaire, après avoir redéfini et publié la stratégie de recouvrement de la DGI, de récapituler et de décrire dans un document méthodologique les diverses possibilités qui sont offertes aux services, leur phasage hiérarchisé, leur source législative ou réglementaire, les entités impliquées, les différents stades de la procédure, les risques à éviter et les documents à utiliser.

#### **Activité A.4.3 : Créer une chaîne de qualité pour un recouvrement amélioré**

La qualité du recouvrement est conditionnée par une égale qualité des travaux d'assiette, de contrôle et de contentieux formant ainsi une chaîne globale de qualité.

Celle-ci dépend parfois de pratiques administratives à améliorer mais elle peut aussi reposer sur un ajustement du dispositif législatif et réglementaire dans lequel elle s'inscrit.

Les travaux menés dans le cadre de la mission d'identification ont permis d'identifier un certain nombre de sujets qui ne favorisent pas un bon niveau de recouvrement :

- l'impossibilité pour une entreprise de faire un paiement partiel de sa dette ;
- l'impossibilité dans ce cas d'accepter le dépôt d'une déclaration et l'obligation subséquente de procéder à une taxation d'office de moindre qualité ;
- l'absence de procédure de redressement simplifiée favorisant le recouvrement comme le dépôt de déclarations rectificatives accompagnées d'un paiement des droits rappelés contre une atténuation des pénalités ;
- l'absence d'une fiche de renseignement fournie au receveur par le vérificateur sur tout ce qui permettrait de mieux orienter l'action en recouvrement, voire de mettre en œuvre des procédures conservatoires, en cas de risque avéré d'irrecouvrabilité ou d'organisation d'insolvabilité (hypothèque légale, avis à tiers détenteur,...);
- les délais de notification des décisions contentieuses pour les créances faisant l'objet d'un sursis de paiement ;
- le caractère extracomptable du suivi des comptes débiteurs en l'absence d'une procédure de prise en charge.

Des propositions doivent être effectuées pour permettre de remédier aux insuffisances mentionnées notamment en termes de prise en charge des créances ne faisant pas l'objet d'un paiement spontané ou de permettre de conduire à un traitement amiable des redressements.

#### **Activité A.4.4 : Structurer le recouvrement contentieux pour le professionnaliser**

Pris dans les contraintes d'une gestion quotidienne et ne maîtrisant pas toujours les règles du recouvrement contentieux, les services territoriaux de base ne sont pas suffisamment investis dans l'action en recouvrement.

La dégradation des indicateurs de recouvrement des créances impayées suppose de professionnaliser toutes les activités touchant au recouvrement contentieux en créant, par exemple, dans chaque wilaya un poste comptable qui serait chargé de la prise en charge et du recouvrement de toutes les créances répondant à des critères précis et prédéfinis.

#### **Activité A.4.5 : Renforcer et sécuriser le statut du comptable**

La qualité du recouvrement dépend beaucoup de la motivation et de l'implication des chefs de service qui en ont la charge.

Or il apparaît que le statut du comptable, les conditions d'engagement de sa responsabilité administrative, pécuniaire et parfois même pénale, notamment (mais pas exclusivement) en raison d'une inévitable montée en puissance de la Cour des Comptes dans la perspective de la réforme budgétaire, fait naître un sentiment d'insécurité peu propice à susciter des vocations et à motiver les cadres comptables.

Par ailleurs, et plus largement l'absence d'intéressement à la performance peut conduire certains à une implication moins marquée.

Sur la base d'une analyse juridique très approfondie du statut des comptables et de l'environnement dans lequel ils exercent leurs activités, en concertation avec les instances de régulation et de contrôle, des ajustements nécessaires à une plus grande sécurité juridique, comptable et administrative devront être apportées précisant les modalités d'engagement de la responsabilité pécuniaire et des mesures de protection juridique dans les cas d'engagement de la responsabilité pénale.

#### **Activité A.4.6 : Informatiser le recouvrement contentieux**

Le recouvrement contentieux repose sur des supports papier et sur des procédures manuelles qui rendent difficiles la détermination précise de certaines créances anciennes et le suivi de leur prescription en dépit de la création de dossiers individuels de comptes de reliquataires.

A plus forte raison, il n'existe pas de fichier national des incidents de paiement dans le domaine fiscal qui permettrait d'anticiper sur un certain nombre de difficultés.

La mise à disposition d'un système d'information dédié sans attendre la livraison nécessairement assez lointaine de l'application intégrée SIDGI serait un atout précieux et permettrait de faciliter la professionnalisation du contentieux.

#### **Activité A.4.7 : Rénover les modes de contrôle et le contentieux des droits indirects**

Dans le cadre d'un premier jumelage, la DGI a été assistée dans la refonte du code des droits indirects.

Afin d'en faciliter l'adoption par le Parlement mais aussi de surmonter un certain empirisme dans les pratiques actuelles, il est apparu nécessaire d'en tirer les conséquences au regard des procédures de contrôle et des modalités de traitement du contentieux répressif.

Il conviendra également, dans ce cadre renouvelé, d'approfondir la compétence des spécialistes des droits indirects qui auront à animer et à soutenir cette partie très spécifique de l'activité de la DGI et de préserver ainsi le savoir-faire de l'administration fiscale.

### Activité A.4.8: Organiser une visite d'études

Il s'agit d'effectuer une visite d'études dans organisme européen où la qualité du recouvrement de l'impôt est reconnue.

Sont concernés par cette activité 5 cadres impliqués dans le processus du recouvrement contentieux.

## 3.5 APPORTS DE L'ADMINISTRATION JUELLE DE L'ÉTAT MEMBRE

*La semaine de travail en Algérie commence le dimanche et se termine le jeudi.*

### 3.5.1 Profil et tâches du Chef de projet

Le/la Chef de projet de l'État membre devra être un(e) fonctionnaire de haut rang au sein de l'administration jumelle, capable de mener un dialogue opérationnel au niveau politique et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés durant l'exécution du projet de jumelage ; son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

#### **Formation**

Le/la Chef de projet doit être diplômé(e) de l'enseignement universitaire ou supérieur ou équivalent.

#### **Capacité de gestion**

Le/la Chef de projet devra avoir :

- une autonomie et une autorité suffisantes pour pouvoir mener à bien sa mission et, en particulier, pour contacter et traiter avec des administrations ou des prestataires privés de l'UE, selon les besoins de sa mission,
- avoir une vue stratégique et opérationnelle d'ensemble pour aborder les objectifs du jumelage.
- assuré la direction d'une structure administrative fiscale et disposer de ce fait d'une expérience confirmée dans la conduite de réformes.

#### **Expérience antérieure**

Le/la Chef de projet doit avoir :

- participé à la gestion de projets,
- assuré le pilotage et la mise en œuvre d'au moins un projet.
- occupé au moins une fonction de pilotage dans le domaine des impôts.

#### **Tâches du Chef de projet**

Le/la Chef de projet est responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail, et doit être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois, avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois (Cf. infra, 6.3).

Le/la Chef de projet devra concevoir, superviser, coordonner, piloter et mettre en œuvre le projet de jumelage. Il/elle devra organiser, avec son homologue Chef de projet algérien (Cf. infra, 6.2), les réunions du Comité de pilotage qu'ils présideront conjointement. Le Comité de

pilotage, réuni chaque trimestre, permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus.

Il/elle sera le/la responsable, en liaison avec le Chef de projet algérien, du fait de soumettre à l'UGP les rapports trimestriels et le rapport final du projet (et de soumettre une copie de ces rapports à la Délégation de l'Union Européenne en Algérie).

### **3.5.2 Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ)**

Le/la CRJ, expert fonctionnaire ou expert d'un organisme mandaté de l'État membre appelé à travailler sur toute la durée du jumelage à temps plein en Algérie, est l'interface jumelage. Il/elle est chargé(e) d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage. Il/elle a également pour mission de fournir des conseils techniques en tant que de besoin et d'assister la DGI algérienne et tous les instituts/organismes bénéficiaires au jour le jour dans le cadre du plan de travail prédéfini.

#### ***Formation***

Le/la CRJ devra être diplômé(e) de l'enseignement supérieur (université ou école), en finances publiques ou équivalent. Il devra avoir une maîtrise correcte du français.

#### ***Expertise technique***

Le/la CRJ devra justifier d'une expérience probante dans le domaine des finances publiques. Il/elle devra avoir :

- participé à la conception et la mise en place et la mise en œuvre de réformes dans une administration fiscale ;
- été impliqué dans le processus de contrôle interne et avoir des notions précises sur le recouvrement contentieux.

#### ***Expérience antérieure***

Le/la CRJ devra justifier d'une expérience professionnelle générale d'au moins 5 ans. Il/elle devra avoir :

- une expérience significative en matière de travail en équipe dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation de projets ;
- devra avoir géré des projets dans son administration.

Le/la CRJ devra maîtriser la langue française et avoir une aptitude à communiquer.

#### ***Tâches du CRJ***

Le/la CRJ doit accompagner la mise en œuvre des différentes composantes du projet. Il/elle assiste les différentes structures bénéficiaires dans la gestion et l'exécution du projet. Sa mission consiste notamment à :

- travailler au quotidien avec les interlocuteurs de la DGI pour mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts ;
- assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec son homologue principal (Cf. infra, 6.2), ses interlocuteurs dans les différentes structures bénéficiaires, les experts à court et moyen terme, les deux Chefs de projet, respectivement algérien et de l'État membre, ainsi qu'avec l'Unité de Gestion du Programme d'Appui à l'Accord d'Association (UGP3A).

Le/la CRJ apportera aux homologues et correspondants une assistance dans la définition du contenu détaillé des activités du projet de jumelage (notamment celles nécessitant un travail

d'expertise préalable) et les renseignera sur les profils des experts de l'État membre qui seront chargés de leur mise en œuvre.

Il/elle sera responsable de la logistique du projet en relation avec l'UGP et à ce titre veillera en particulier à la bonne préparation et organisation des visites d'études que les bénéficiaires auront à effectuer dans l'Union Européenne.

Le/la CRJ aura à assurer la conduite administrative du projet et notamment de l'équipe d'experts et aura à informer la DGI, et le Chef de projet de l'EMP de l'avancement du jumelage. Il/elle devra suivre l'exécution du budget et le calendrier des opérations. Il/elle aura une implication déterminante dans l'élaboration, la mise en œuvre, la programmation et le suivi des activités.

Il/elle devra organiser les réunions trimestrielles du Comité de pilotage (Cf. infra, 6.3), qui seront présidées conjointement par les deux Chefs de projet. Ce comité de pilotage permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus.

Le/la CRJ participera activement et coordonnera les activités réalisées par les experts court/moyen termes relatives à :

- la mise en place des comités, commissions et groupes de travail nécessaires au bon déroulement du projet ;
- la réalisation d'états des lieux, d'assistance technique, et la mise en œuvre des plans et des directives nécessaires au bon déroulement du jumelage ;
- l'organisation et l'animation des ateliers de sensibilisation, de travail et de formation.

Il/elle assistera le Chef de projet pour soumettre à l'UGP les rapports trimestriels et le rapport final du projet (et soumettre une copie de ces rapports à la DUE en Algérie).

### ***Durée de la mission du CRJ***

La mission du CRJ sera effectuée sur une période de 24 mois à temps plein en Algérie (Alger). Durant cette période le CRJ assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

### **3.5.3 Profil et tâches de l'assistant(e) du CRJ**

Le CRJ sera secondé par un(e) assistant(e) à temps plein qui sera recruté(e) localement, après l'attribution du projet et sera rétribué(e) sur le budget du contrat de jumelage, conformément aux règles standard. À ce stade, son CV ne doit pas faire partie de la proposition de l'État membre.

### **3.5.4 Profil et tâches des principaux experts court terme (ECT)**

L'État membre mobilisera une équipe d'experts court terme, afin de mettre en œuvre, en coordination avec le CRJ, les différentes activités sur la base des indications fournies dans cette présente fiche.

Le profil général souhaité des ECT est le suivant :

- Avoir un diplôme universitaire de niveau supérieur ou une expérience professionnelle équivalente dans le domaine des finances publiques, du droit, de la gestion des RH, de l'audit, des systèmes d'information.

- Avoir une expérience professionnelle dans les analyses des systèmes fiscaux et /ou dans la gestion par la performance et/ou dans la gestion des ressources humaines et/ou dans la conception et la pratique des méthodes de contrôle interne et/ou dans le recouvrement contentieux.

La langue de travail est le français. Des frais d'interprétariat et de traduction sont éligibles et prévus dans le budget indicatif du jumelage à cet effet.

Les ECT auront à accompagner le bénéficiaire dans l'atteinte des résultats par l'apport du savoir faire dans les domaines visés. Ils auront également à organiser et animer des ateliers de formation et de renforcement de compétences des cadres et des agents de la DGI.

En outre les ECT devront justifier d'une qualification professionnelle spécifique en relation avec les domaines d'intervention concernés selon le tableau indicatif ci-dessous :

<b>Domaines</b>	<b>Qualification</b>
Gestion des ressources humaines	Connaissance de l'organisation des ressources humaines au sein d'une administration. Expérience dans l'organisation et la répartition des missions dans une administration fiscale, expérience dans la mise en place de nouvelles organisations de travail, expérience dans la formulation de stratégies de coordination.
Organisation	Connaissance du fonctionnement d'une administration fiscale faisant intervenir plusieurs parties prenantes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de celles ci. Expérience avérée en matière de conception et de mise en œuvre des mécanismes de coordination, expérience en rédaction de manuels de procédures, expérience en matière d'organisation des processus et des opérations.
Gestion de la formation	Connaissance des profils de formation et de formateurs dans le domaine de la fiscalité. Expérience dans la mise en place et le suivi de plans de formation, expérience dans l'évaluation de la formation professionnelle.
Gestion par la performance	Connaissance des outils et des méthodes de gestion par la performance. Expérience en pilotage et contrôle de gestion, expérience en animation et coordination de gestion de la performance, expérience dans la mise en place d'une stratégie de gestion de performance.
Indicateurs de contrôle de gestion	Connaissance en contrôle de gestion et en définition d'indicateurs de contrôle de gestion. Expérience en la définition et la maintenance des indicateurs de contrôle de gestion, expérience dans les modes de collecte des données et leur analyse, expérience dans l'établissement des tableaux de bord synthétiques.
Fiscalité	Connaissance et maîtrise des aspects managériaux et techniques de la fiscalité. Expérience dans la coordination des travaux liés aux réformes fiscales, expérience en matière de réformes et de modernisation des finances publiques

Contrôle interne	<p>Connaissance en matière de mise en place et de mise en œuvre de plans de contrôle interne.</p> <p>Expérience en matière de réglementation des dispositifs et des techniques propres aux processus de gestion fiscale, expérience en matière de méthodologie et d'outils de contrôle interne, expérience en matière de mise en place de procédures d'audit..</p> <p>Expérience en matière d'organisation des activités de maîtrise des risques</p>
Recouvrement	<p>Connaissance en matière d'organisation, de supervision et de contrôle des missions liées au recouvrement, connaissance des méthodes de recouvrement contentieux</p> <p>Expérience dans la formulation de stratégies de recouvrement, expérience en réglementation du recouvrement, expérience dans la rédaction de procédures, expérience dans l'audit qualité.</p>
Législation fiscale	<p>Connaissance technique et méthodologique des pratiques de la législation fiscale, connaissance en matière d'analyse et de traitement des données, connaissance dans le domaine des réformes fiscales.</p> <p>Expérience dans la formulation, la mise en place et la mise en œuvre de réformes fiscales. Expérience dans l'analyse des textes réglementaires, dans la production de propositions législatives ou réglementaires.</p>
Analyse et formulation des politiques fiscales	<p>Connaissances en matière de politique budgétaire et fiscale, en réglementation économique et financière, connaissance et maîtrise de la méthodologie et des outils de diagnostic et d'analyse des politiques fiscales.</p> <p>Expérience dans la conduite des politiques budgétaires et fiscales, expérience dans une activité de pilotage qui contribue à la définition des orientations fiscales, expérience dans la formulation de stratégies liées à la fiscalité, expérience dans la mise en œuvre des politiques budgétaires et fiscales</p>
Droits indirects	<p>Connaissance des différents mécanismes de fonctionnement des droits indirects, connaissance des mécanismes de contrôle et de contentieux répressif des droits indirects.</p> <p>Expérience dans la mise en œuvre des mécanismes de contrôle des droits indirects.</p> <p>Expérience dans le traitement du contentieux répressif des droits indirects.</p>
Communication	<p>Connaissance de la communication pour des administrations publiques.</p> <p>Expérience de la communication dans le domaine fiscal, expérience dans l'élaboration de plans de communication, expérience dans le développement d'outils de communication.</p>
Réformes administratives	<p>Connaissance en matière d'appui institutionnel, connaissance en matière de réformes des administrations publiques.</p> <p>Expérience en matière de réforme d'une administration fiscale, notamment en lien avec les réformes budgétaires.</p>

Systèmes d'information	Connaissance des contenus de bases de données financières et budgétaires, connaissance en matière de conception des préconisations d'architecture et d'infrastructures informatiques, Expérience dans la définition des besoins en matière de système d'information et de données, expérience dans la constitution et la mise à jour de base de données financières et budgétaires, expérience dans le développement d'applications informatiques.
------------------------	---

## 4 CADRE INSTITUTIONNEL

Le Jumelage s'inscrit dans le cadre institutionnel suivant :

### **Direction Générale des Impôts- Ministère des Finances**

#### **Présentation de la DGI :**

L'effectif total de la DGI est de 19 248 agents dont la répartition est faite comme suit :

- Administration centrale :	538	(2,80%)
- Structures régionales :	555	(2,88%)
- Structures locales :	18 155	(94,32%)

Le décret n° 07-364 du 28 novembre 2007 a réorganisé l'administration centrale du Ministère des Finances qui comprend bien entendu la Direction Générale des Impôts. Cette structure est composée au niveau central :

- d'un directeur général assisté de quatre directeurs d'études, une inspection générale des services fiscaux ;
- de huit directions d'administration centrale.

#### **L'inspection générale des services fiscaux (IGSF)**

Elle est dirigée par un inspecteur général assisté de huit inspecteurs et huit chargés d'inspection. Elle a pour mission d'inspecter les services extérieurs et en particulier les inspections chargées de l'assiette et les recettes chargées du recouvrement ainsi que les nouvelles structures (DGE, CDI et CPI) qui se mettent progressivement en place. Cependant la vérification dite de gestion de ces services est assurée sur le terrain par des inspecteurs principaux vérificateurs qui dépendent, sur le plan hiérarchique, des inspections régionales des services et de l'inspection générale placée au niveau central.

#### **Les directions centrales**

Elles sont au nombre de huit et sont les suivantes :

- la direction de la législation et de la réglementation fiscales (DLFR)
- la direction du contentieux (DCX)
- la direction des opérations fiscales et du recouvrement (DOFR)
- la direction des recherches et vérifications (DRV)
- la direction de l'information et de la documentation (DID)
- la direction de l'informatique et de l'organisation (DIO)
- la direction des relations publiques et de la communication (DRPC)
- la direction de l'administration des moyens et des finances (DAMF)



Les attributions de chacune de ces directions sont décrites en annexe III.

Les activités du jumelage pourraient aboutir à une modification du cadre institutionnel décrit plus haut en introduisant un service transversal en charge de la gestion par la performance.

### **Les services extérieurs**

Ils se sont structurés autour de 9 directions régionales et de 54 directions de wilaya.

La modernisation de ses services a d'abord conduit la DGI à établir des inspections polyvalentes, véritable guichet unique, et des recettes des impôts chargées du recouvrement des impôts et taxes de nature purement fiscale.

Au cours des récentes années, une nouvelle étape de la modernisation a consisté à aller plus loin encore dans le processus de modernisation en regroupant la gestion du dossier fiscal unique dans des structures plus importantes et plus fortement pilotées. Il s'agit :

- de la Direction des Grandes entreprises
- des Centres des Impôts (contribuables de taille moyenne)
- des Centres de Proximité des Impôts (redevables de l'impôt forfaitaire unique)

Des précisions sur cette organisation administrative de la DGI sont apportées en annexe 3 à la présente fiche de jumelage.

### **Autres Institutions publiques associées à certaines activités du Jumelage**

- La Cellule de Modernisation des Finances Publiques, dans ses compétences en matière de suivi et de coordination des réformes.
- La DGB, dans ses compétences en matière d'élaboration du budget et de conduite de la réforme budgétaire.
- La Direction Générale de la Fonction Publique, dans ses compétences en matière de textes réglementaires sur les statuts et les structures administratives.
- La Direction Générale de la Comptabilité Publique, dans ses compétences en matière de développement d'une comptabilité en partie double et de qualité comptable ;
- La Direction Générale de l'Administration et des Moyens du MdF, dans ses compétences en matière de gestion globale des ressources.
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, dans ses compétences en matière de statut des enseignants supérieurs.
- L'agence judiciaire du Trésor, dans ses compétences en matière de mise en cause de responsabilité pécuniaire des comptables.

## **5. BUDGET**

Le budget indicatif de ce projet de jumelage est de :

1 400 000,00 €(un million quatre cent mille euros).

## **6 MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE**

### **6.1 AUTORITÉ CONTRACTANTE DU PROJET**

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme P3A programme convenu entre le Gouvernement algérien et l'Union Européenne en vue de soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques algériennes impliquées dans la mise en œuvre de l'Accord d'Association dans tous ses volets : économiques, sociaux, commerciaux et des services.

Le P3A apporte un appui sous forme d'assistance technique à court et moyen terme, d'études, de jumelage d'administrations publiques, de séminaires et de conférences. L'instrument du jumelage institutionnel, dérivé des programmes de transposition de l'Acquis communautaire et de renforcement institutionnel dans les pays ayant récemment adhéré à l'UE ou candidats à l'adhésion, constitue l'outil de coopération privilégié.

Les autorités de tutelle du programme sont l'Union Européenne et le Ministère du Commerce, coordonnateur national des projets financés dans le cadre de l'Instrument Européen de Voisinage (IEV).

La gestion de ce programme est assurée par une Unité de Gestion du Programme (UGP) placée sous la responsabilité du Responsable National du Programme, haut cadre du Ministère du Commerce et dirigée par un directeur.

L'UGP assure la gestion administrative des projets de jumelage, dans le respect des procédures communautaires et en lien étroit avec la Délégation de l'UE en Algérie. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

L'UGP est sise à :

Palais des expositions Pins Maritimes - Mohammadia – Alger

Unité de Gestion du Programme P3A

Tél. +213 21.21.94.02 / +213 21.21.94.01

Fax. +213 21.21.04.12

Site internet : [www.p3a-algerie.org](http://www.p3a-algerie.org)

Personne en charge : **Said BENMERAD**

Directeur de Programme

Ministère du Commerce

Courriel : [said.benmerad@p3a-algerie.org](mailto:said.benmerad@p3a-algerie.org)

### **6.2 PRINCIPAUX HOMOLOGUES DANS LE PAYS BÉNÉFICIAIRE**

#### Le Chef de projet

Monsieur Rachid BOUMAZOUZA sera le Chef de projet jumelage pour la partie algérienne. Il travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'État membre et le CRJ et son homologue. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour assurer la bonne marche du projet. Il co-présidera les Comités de pilotage trimestriels du jumelage.

#### *Adresse*

Monsieur Rachid BOUMAZOUZA  
Direction Générale des Impôts  
Ministère des Finances  
Immeuble Ahmed FRANCIS, 16306 Ben Aknoun, Alger, Algérie  
Fonction : Chargé d'études et de projets de l'administration centrale  
Téléphone : rachid.boumazouza@mf.gov.dz

#### Homologue du CRJ

Monsieur Chaabane LOUMI sera l'homologue principal du CRJ et à ce titre son référent principal pendant toute la durée du jumelage. Il sera notamment en charge de coordonner au jour le jour avec le CRJ les actions relevant de la partie algérienne au jumelage et d'assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail algériens correspondants et les experts-clés de l'État membre. Il est susceptible d'être consulté pour toutes les activités de jumelage prévues.

Le Chef de projet et l'homologue du CRJ mobiliseront toutes les ressources humaines au sein de l'administration algérienne, nécessaires pour mener à bien conjointement avec le CRJ et les experts de l'État membre les activités définies dans le respect du calendrier établi.

#### *Adresse*

Monsieur Chaabane LOUMI  
Direction Générale des Impôts  
Ministère des Finances  
Immeuble Ahmed FRANCIS, 16306 Ben Aknoun, Alger, Algérie  
Fonction : Chef de bureau à la Direction de la législation et réglementations fiscales  
Téléphone : chaabane.loumi@mf.gov.dz

#### ***Moyens matériels***

Conformément à la section 5.13.3 du manuel commun de jumelage (MCJ), la DGI mettra toute l'infrastructure professionnelle nécessaire gracieusement à la disposition des experts détachés par l'État membre et en particulier installera le CRJ et son assistant(e) dans des bureaux de proximité répondant aux critères habituels d'hygiène et de sécurité et adéquatement équipés pour toute la durée du jumelage. Ces bureaux seront disponibles dès l'arrivée du CRJ.

De même, la DGI fournira les moyens nécessaires pour permettre aux experts court terme (ECT) d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions matérielles.

### **6.3 COMITÉ DE PILOTAGE DU JUMELAGE**

Un Comité de pilotage du projet sera organisé trimestriellement pour la coordination du projet et son monitoring régulier. Sa composition sera définie dans le contrat de jumelage en conformité avec les dispositions du MCJ. Le Comité de pilotage se chargera du recadrage du projet, de l'évaluation de l'avancement, de la coordination des différentes activités du jumelage et de la validation des rapports trimestriels et du rapport final.

## **7 CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE**

### **7.1 DATE DE LANCEMENT DE L'APPEL À PROPOSITIONS**

Décembre 2014

### **7.2 DATE PRÉVUE DE DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS DU JUMELAGE**

Septembre 2015 (indicatif)

### **7.3 DURÉE DU PROJET DE JUMELAGE**

La durée du projet sera de 24 mois. Sa date d'achèvement prévisionnelle est en septembre 2017.

## **8 DURABILITÉ DU PROJET**

La pérennité du projet est assurée d'une part par la volonté politique de la DGI de se transformer en une réelle administration fiscale professionnalisée, d'autre part par les apports des activités du jumelage dont les résultats et l'impact s'inscrivent dans la durée.

#### **▪ Volonté politique de la DGI**

La volonté politique de la DGI est clairement affichée, à travers ses efforts de se doter de moyens et outils lui permettant de renforcer ses capacités et de se professionnaliser et qui se traduit par :

- L'organisation de la DGI en directions spécialisées qui travaillent actuellement au renforcement de leurs outils et instruments de travail en matière de recouvrement et de maîtrise du risque.
- L'existence de hauts cadres formés et ayant de l'expérience dans le domaine fiscal.
- Le travail actuel mené pour développer des outils de gestion par la performance.
- Le soin mis dans la définition des objectifs et des activités du jumelage.
- La volonté affichée à faire de la DGI une administration fiscale de référence en matière de mise en œuvre des politiques fiscales au sein du MdF.

#### **▪ L'apport du jumelage**

L'apport du jumelage est aussi d'assurer l'efficacité du dispositif envisagé. Plusieurs actions peuvent être citées :

- Le volet organisation, permettant d'avoir une gestion de la ressource humaine renforcée et professionnalisée.
- Le volet gestion par la performance, permettant d'asseoir une stratégie pérenne de gestion renforcée par des indicateurs.
- Le développement d'une politique de maîtrise des risques et d'une pratique renouvelée du contrôle interne.

- Le développement d'une stratégie du recouvrement, basée sur l'analyse des risques et permettant d'asseoir les bases d'une plus forte professionnalisation du recouvrement contentieux.
- L'expérience acquise durant la période du jumelage, apportant l'accumulation du savoir-faire ;
- Le caractère opérationnel du projet avec la mise en situation pour asseoir les bases d'une administration fiscale réformée et professionnalisée dotée de services centraux et d'une structure territoriale recentrés sur des attributions fonctionnelles.

L'introduction de la gestion par la performance et d'un contrôle interne répondant mieux aux standards internationaux et anticipant sur le déploiement de la réforme budgétaire, le renforcement de la gestion des ressources humaines et du recouvrement contentieux sont autant d'activités dont le caractère pérenne est assuré par le fait de la mise en œuvre des meilleures pratiques existant dans ces domaines. Les procédures nouvelles mises en place et les actions de formation engagées tout au long du projet garantiront des effets bénéfiques à long terme.

Enfin, selon toute vraisemblance, il y a lieu de noter que la pérennité du projet sera renforcée par la poursuite des échanges d'expérience avec l'Institution jumelle après la fin du jumelage.

## **9 QUESTIONS TRANSVERSALES**

Le jumelage s'inscrit totalement dans le cadre transversal des principes de l'Union Européenne.

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les experts s'engagent au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial.

Le projet n'a pas d'incidence directe en matière d'environnement.

## **10 CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT**

Au niveau de la DGI, le projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions préalables particulières pour démarrer.

Toutefois, certaines activités à réaliser dans le cadre de ce projet sont tributaires d'un travail de préparation, d'adaptation et de validation qui incombe à la partie bénéficiaire.

De ce fait, l'intervention des experts de l'administration jumelle devrait être opérée par intermittence laissant à l'institution bénéficiaire le temps de préparation, d'adaptation et de validation nécessaire. A cet égard, il faut souligner que toutes les options stratégiques devront pouvoir être prises dans une toute première partie du jumelage afin d'inspirer l'ensemble des activités en aval.

Le Bénéficiaire prendra en charge les frais, notamment de location de salle, d'édition et de publication, de réalisation de logo, d'acquisition de matériel notamment de formation nécessaires à la réalisation des diverses activités et non mentionnées explicitement au budget indicatif du Jumelage.

Enfin, une coordination entre les différentes activités de chaque composante est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, alors que d'autres peuvent être menées en parallèle. Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les deux administrations jumelles.

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1 : Cadre logique**

**Annexe 2 : Calendrier**

**Annexe 3 : Organigramme de la DGI**

## ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE

Acronyme jumelage : « Appui à la Direction Générale des Impôts pour l'amélioration de ses performances. »		Référence : DZ/22	Durée du Projet : 24 mois	Budget : 1 400 000,00 €
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification		
Appui au programme de modernisation des finances publiques et d'amélioration de l'utilisation des fonds publics	Outils de contrôle de gestion et de maîtrise de l'activité mis en place et opérationnels : - structures dédiées à la gestion par la performance - unités dédiées à la maîtrise des risques et contrôle interne	Rapports d'activité du Ministère des Finances		
Objectif spécifique	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses	
Appui à la DGI dans l'amélioration de ses performances	Directions centrales et territoriales dotées d'instruments de pilotage stratégique et opérationnel efficaces leur permettant de suivre l'activité avec précision et réactivité : - tableaux de bord renouvelés - nouvelle structure organisationnelle - procédures opérationnelles et RH documentées - nouveaux statuts des formateurs et des comptables	Rapports intermédiaires et final du projet de jumelage  Rapports d'activité de la DGI  Manuels de procédures de la DGI	La DGI a mis en place un dispositif moderne et réactif de gestion du changement  La vision de la DGI est partagée et ses ambitions sont notoirement soutenues à tous les niveaux de l'Etat	



Résultat	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>RESULTAT 1 :</b> La gestion des ressources humaines est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DGI dispose d'une stratégie renouvelée de la gestion des RH et des outils pour sa mise en œuvre</li> <li>- Le système de formation de la DGI opère sur la base d'un recensement des besoins et d'évaluations des formations</li> <li>- La DGI dispose de la définition d'un système d'information intégré des RH en vue de son informatisation</li> </ul>	Rapports intérimaires et final du projet de jumelage  Rapports d'activité de la DGI (mobilité, démission)  Manuels de procédures de la DGI	
<b>RESULTAT 2 :</b> La gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux (central et déconcentré)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DGI dispose d'une stratégie de gestion de la performance</li> <li>- Les conditions pour la réorganisation des structures de la DGI sur la base d'une gestion de la performance sont réunies</li> <li>- Des indicateurs de performance, des tableaux de bord et des contrats de performance renouvelés sont mis en place</li> <li>- Une revue périodique des effectifs est effectuée</li> </ul>	Rapports intérimaires et final du projet de jumelage  Rapports d'activité de la DGI  Système d'information de la DGI  Manuels de procédures de la DGI	La culture de la performance est diffusée à l'ensemble de structure de la DGI  La vision sur ce que doit être la gestion par la performance est partagée par la hiérarchie
<b>RESULTAT 3</b> Le contrôle interne est professionnalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DGI dispose d'une nouvelle politique de contrôle interne</li> <li>- Un début de cartographies des risques est élaboré</li> <li>- Les pratiques d'audit interne basées sur le COSO sont introduites et systématisées</li> </ul>	Rapports intérimaires et final du projet de jumelage  Rapports d'activité de la DGI  Bibliothèque des risques	La vision des standards du contrôle interne est partagée par la hiérarchie  Le redéploiement qualitatif et entre les structures des moyens est partagé et surmonté

Résultat	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>RESULTAT 4</b> Le recouvrement est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DGI dispose d'une stratégie de recouvrement définissant un nouveau cadre juridique et reposant sur un guide actualisé</li> <li>- La chaîne qualité du recouvrement basée sur des fiches de liaison et la désignation de comptables chargés de la prise en charge et du recouvrement de toutes les créances est mise en place</li> <li>- Une application informatique unique d'aide au suivi des comptes débiteurs et au recouvrement contentieux est utilisée par l'ensemble des services contentieux</li> </ul>	Rapports intermédiaires et final du projet de jumelage  Rapports d'activité de la DGI  Recueil des actions engagées après commandement  Publication du nouveau code des droits indirects	Les principes de la comptabilité en partie double inspirent l'évolution des procédures comptables  La volonté de donner aux comptables un statut renforcé et sécurisé est partagée par la hiérarchie

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>RESULTAT 1 :</b> <b>La gestion des ressources humaines est renforcée</b>			
<b>A.1.1 Définir une stratégie de gestion renforcée des ressources humaines</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF, DRPC DGE, DRI, DIW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir un état des lieux des méthodes et des instruments de gestion RH</li> <li>- Soutenir la mise au point d'une stratégie de gestion renforcée des ressources humaines</li> <li>- Produire un plan et des outils de communication robustes</li> </ul>	Rapport d'étude  Document stratégique  Plans de communication externe et interne  Outils de communication	La vision de la DGI d'une gestion RH moderne, s'appuyant sur une culture de la performance et de l'efficacité est partagée par ses partenaires extérieurs (DGFP, DGB,...)
<b>A.1.2 Mieux répartir les tâches de gestion des RH au sein de la DGI</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF, DIO DGE, DRI, DIW, CDI DGFP, DGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser certaines procédures de gestion RH dans un cadre déconcentré</li> <li>- Rédiger un avis sur l'impact des réorganisations</li> </ul>	Recommandations en vue de l'adoption de règles générales de répartition  Projets de décrets ou d'arrêtés  Fiches de procédures	La <b>vision</b> de la DGI en matière de gestion RH est partagée par ses partenaires extérieurs  L'association des cadres et des agents au processus de changement et une communication active permettent de surmonter la résistance au changement
<b>A.1.3 Renforcer la gestion des cadres et des autres agents</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF DGFP, DGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude comparative des modalités de rémunération</li> <li>- Appuyer la mise au point d'une fiche décrivant les mesures d'accompagnement</li> <li>- Mettre au point une fiche procédures d'évaluation.</li> <li>- Réviser le décret exécutif du 29/11/2010</li> </ul>	Fiche de procédure d'évaluation des cadres  Projet de décret exécutif du 29/11/2010  Document sur les parcours de carrières  Rapport d'étude sur les mesures d'accompagnement	

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.1.4 Offrir un statut et une rémunération motivants aux formateurs</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF, DRI DGFP, DGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude comparative du statut et de la rémunération des enseignants</li> <li>- Explorer les solutions pour offrir un statut motivant enseignants permanents et aux formateurs occasionnels</li> <li>- Adapter la réglementation fixant le nouveau statut des enseignants de la DGI</li> </ul>	Rapport d'étude  Fiche de propositions  Projet de texte réglementaire	L'équipe pédagogique est stable et motivée
<b>A1.5 Se doter d'outils efficaces de gestion de la formation</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF, DIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un système de recensement des besoins et d'évaluation des formations</li> <li>- Proposer une solution en vue de soutenir l'activité de formation continue</li> </ul>	Outils de recensement des besoins de formation professionnelle  Fiche d'évaluation a posteriori des formations  Rapport d'analyse fonctionnelle pour une application informatique	L'outil informatique de gestion de la formation s'inscrit dans les orientations du schéma directeur informatique du Ministère des Finances
<b>A.1.6 Concevoir un système d'information intégré pour renforcer la gestion des ressources humaines</b>  <i>Structures concernées :</i> DAMF, DIO DGFP, DGB, DGCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une analyse fonctionnelle des besoins de gestion RH</li> <li>- Analyser les projets d'informatisation de la gestion des ressources humaines et de la paie</li> <li>- Préparer le déploiement</li> </ul>	Fiche d'analyse fonctionnelle  Rapport d'analyse des projets informatique GRH  Procédures administratives de déploiement	L'obligation d'interfaçage, le moment venu, avec une application de comptabilité de l'Etat est prise en compte dès le stade des études

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.1.7 Organiser une visite d'études</b>  <i>Participants :</i> 5 cadres impliquées dans le processus de gestion de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un organisme européen</li> <li>- Assurer l'organisation et suivi de la visite d'étude</li> </ul>	Rapport de visite  5 cadres formés à la gestion de la formation	Une structure européenne est identifiée et s'engage à recevoir les cadres de la DGI
<b>Résultat 2</b> <b>La gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux</b>			
<b>A.2.1 Définir une stratégie de gestion par la performance</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, IGSF, DAMF DIO, DRPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un état des lieux approfondi sur la gestion par la performance</li> <li>- Appuyer à la mise en place d'une stratégie sur la gestion de la performance</li> <li>- Réaliser des actions de communication</li> </ul>	Rapport sur l'état des lieux  Fiche définissant la stratégie à suivre  Module de communication sur la gestion globale par la performance	
<b>A.2.2 Organiser les services centraux pour mieux supporter la gestion par la performance</b>  <i>Structures concernées :</i> DIO, DOFR, IGSF, DAMF, DIDF, DGFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un état des lieux sur l'organisation de l'administration centrale</li> <li>- Réviser les textes réglementant l'administration centrale du Ministère des Finances et de la DGI</li> </ul>	Rapport sur l'état des lieux avec des recommandations  Projet de décrets ou d'arrêtés	Le soutien politique à la réforme permet de surmonter la difficulté de faire évoluer les structures administratives
<b>A.2.3 Renover l'organisation des directions des services extérieurs</b>  <i>Structures concernées :</i> DIO, DOFR, IGSF, DAMF DRI, DIW DGFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser l'organisation des DRI et des DIW</li> <li>- Définir les rôles attribués à une structure territoriale strictement fonctionnelle</li> <li>- Réviser textes régissant les services extérieurs</li> </ul>	Recommandations de réorganisation  Projets de révision des textes réglementaires régissant les services extérieurs	La résistance au changement est surmontée

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.2.4 Créer un ensemble rénové d'indicateurs de performance</b>  <i>Structures concernées :</i> IGSF, DOFR, DRV, DCX, DIO, DIDF DRI, DIW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser les indicateurs de performance</li> <li>- Définir les tableaux de bord</li> <li>- Evaluer l'application SIDGI</li> </ul>	Recueil des indicateurs stratégiques, de contrat et de pilotage opérationnel  Tableaux de bord  Analyse fonctionnelle de l'application SIDGI	
<b>A.2.5 Introduire une procédure pérenne de contrats de performance et de moyens</b>  <i>Structures concernées :</i> IGSF, DOFR, DRV, DCX, DIO, DIDF DRI, DIW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser l'impact de la stratégie de gestion par la performance</li> <li>- Etablir une procédure pour la détermination et le suivi des contrats de performance</li> <li>- Préparer le développement d'un outil de simulation</li> </ul>	Etude d'impact  Projet d'instruction relative aux contrats de performance  Analyse fonctionnelle en vue d'une application à la préparation des contrats de performance	
<b>A.2.6 Introduire une gestion active des emplois pour plus d'efficience</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DAMF, DIDF, DRI, DIW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une méthode d'évaluation des charges et d'appréciation des enjeux fiscaux</li> <li>- Conduire une opération test pour mesurer l'impact d'un redéploiement des emplois</li> <li>- Mettre au point une méthode de répartition périodique des emplois</li> </ul>	Fiche méthodologique  Rapport d'évaluation et recommandations  Procédure administrative périodique de répartition des emplois	

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A 2.7 Organiser une visite d'études</b>  <i>Participants :</i> 5 cadres impliqués dans le processus de gestion par la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un organisme européen</li> <li>- Assurer l'organisation et suivi de la visite d'étude</li> </ul>	Rapport de visite  5 cadres formés à la gestion par la performance	Une structure européenne est identifiée et s'engage à recevoir les cadres.
<b>RESULTAT 3</b> <b>Le contrôle interne est professionnalisé</b>			
<b>A.3.1 Développer une politique nouvelle de contrôle interne</b>  <i>Structures concernées :</i> IGSF, DRPC, DIO, DOFR DGFP, DGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un état des lieux et définir les lignes stratégiques</li> <li>- Développer un plan et des outils de communication</li> <li>- Etudier l'impact de la nouvelle stratégie de contrôle interne</li> <li>- Adapter les organisations et les attributions</li> <li>- Préparer le développement d'une application de suivi et de documentation des opérations</li> <li>- Développer des outils de contrôle interne de 1<sup>er</sup> niveau</li> </ul>	Audit de situation du contrôle interne  Document stratégique  Plan de communication  Rapport sur l'impact de la nouvelle stratégie  Projets de documents réglementaires  Analyse fonctionnelle  Cinq fiches méthodologiques de contrôle interne de 1 <sup>er</sup> niveau	L'outil informatique s'inscrit dans les orientations du schéma directeur informatique du Ministère des Finances

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.3.2 Introduire la maîtrise des risques à la DGI</b>  <i>Structures concernées :</i> IGSF, DOFR, DAMF, DRV, DCX, DIDF, DLRF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les lignes stratégiques (concepts, structures et liaisons)</li> <li>- Développer un plan et des outils de communication</li> <li>- Etudier l'impact de la politique nouvelle de maîtrise des risques</li> <li>- Adapter les textes réglementaires permettant de prendre en compte la maîtrise des risques</li> </ul>	Etat des lieux et document stratégique  Plan de communication  Projet de décret ou d'arrêté  Cartographie des processus, des emplois et des risques principaux  Glossaire, de référentiels et de fiches méthodologiques	La vision d'un contrôle interne principalement assis sur la maîtrise des risques est comprise et approuvée par les partenaires externes
<b>A.3.3 Structurer la pratique de l'audit</b>  <i>Structures concernées :</i> IGSF, DRPC DRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un état des lieux et définir une politique de l'audit</li> <li>- Rédiger des documents-cadres sur la pratique de l'audit</li> <li>- Mettre au point un module de formation des auditeurs et organiser une action-test de formation</li> <li>- Développer des outils méthodologiques pilotes pour un thème d'audit</li> <li>- Préparer l'adaptation de l'application SIDGI</li> </ul>	Etat des lieux  Instruction sur la politique de l'audit à la DGI  Module de formation des auditeurs  Fiche méthodologique pour la conduite d'un audit  Analyse fonctionnelle de l'application SIDGI	
<b>A 3.4 Organiser une visite d'études</b>  <i>Participants :</i>  5 cadres impliqués dans le processus du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un organisme européen</li> <li>- Assurer l'organisation et suivi de la visite d'étude</li> </ul>	Rapport de visite  5 cadres formés à la maîtrise des risques	Une structure européenne est identifiée et s'engage à recevoir les cadres



Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>Résultat 4</b> <b>Le recouvrement est amélioré</b>			
<b>A.4.1 Définir une stratégie du recouvrement</b>  <b>Structures concernées :</b> DOFR, DCX, DVR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un état des lieux approfondi de la situation du recouvrement dans toutes ses dimensions</li> <li>- Définir une stratégie globale de recouvrement</li> </ul>	Rapport sur l'état des lieux  Instruction stratégique sur le recouvrement	
<b>A 4.2 Renforcer la réglementation et la méthodologie</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DCX, DAMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le cadre juridique et administratif</li> <li>- Elaborer des adaptations des textes réglementaires</li> <li>- Mettre au point des imprimés adaptés</li> <li>- Regrouper les mesures législatives ou réglementaires dans un code unique</li> <li>- Réviser le guide du recouvrement contentieux</li> <li>- Mettre au point un module de formation et réaliser une formation test</li> </ul>	Rapport d'analyse de l'existant  Projets de texte complémentaires  Jeu de nouveaux imprimés  Nouveau guide juridique recouvrement contentieux  Guide actualisé et général sur les procédures de recouvrement contentieux  Module de formation	

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.4.3 Créer une chaîne de qualité pour un recouvrement amélioré</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DCX, DVR, DIDF IGSF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude transversale approfondie</li> <li>- Réviser les procédures de paiement contentieux</li> <li>- Elaborer des solutions de traitement amiable des redressements</li> <li>- Mettre au point des fiches de liaison entre services d'assiette, de contrôle et de recouvrement</li> <li>- Réaliser un audit analysant les liaisons à mettre en œuvre en cas de sursis de paiement</li> </ul>	Document d'analyse de la chaîne globale de qualité  Instructions pour certains types de paiement partiel et les traitements amiables  Instruction décrivant un système de fiche de liaison  Rapport d'audit	Les principes de la comptabilité en partie double sont applicables aux prises en charge des créances impayées
<b>A.4.4 Structurer le recouvrement contentieux pour le professionnaliser</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DIO, DAMF, DCX, DIDF DGFP, DGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les modalités de fonctionnement de structures dédiées au recouvrement contentieux</li> <li>- Définir le dimensionnement des structures de recouvrement spécialisé</li> <li>- Préparer les textes réglementaires prévoyant la création de nouveaux postes comptables</li> </ul>	Instruction décrivant le cadre administratif de fonctionnement d'un service spécialisé  Tableau des emplois à affecter aux nouvelles structures comptables spécialisées  Projets de textes réglementaires	

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.4.5 Renforcer et sécuriser le statut du comptable</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DCX, DAMF Cour des Comptes, DGB, AJT Ministère de la Justice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le statut du comptable public et des conditions d'engagement de sa responsabilité</li> <li>- Adapter les textes révisant le statut du comptable public</li> <li>- Etablir des mesures de protection juridique en cas de mise en cause pénale d'un comptable es-qualité</li> </ul>	Rapport sur le statut du comptable public  Projet de textes sur le statut du comptable  Instruction décrivant les règles de protection des comptables publics	La nécessité de faire évoluer le statut du comptable est partagée par les interlocuteurs externes
<b>A.4.6 Informatiser le recouvrement contentieux</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DIO Concepteur local retenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une analyse fonctionnelle pour une application d'aide au suivi du recouvrement contentieux</li> <li>- Déterminer les conditions de migration vers l'application SIDGI</li> <li>- Recenser et évaluer les applications de l'espèce développées en interne</li> <li>- Accompagner à l'utilisation des applications retenues</li> </ul>	Analyse fonctionnelle  Liste des applications labellisées  Guide de l'utilisateur et module de formation	

Activités	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>A.4.7 Renover les modes de contrôle et de contentieux des droits indirects</b>  <i>Structures concernées :</i> DOFR, DCX, DAMF, DRPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude d'impact de l'application du futur code des droits indirects</li> <li>- Actualiser les codes de procédure des droits indirects</li> <li>- Adapter les procédures aux nouveaux dispositifs de contrôle et de traitement du contentieux répressif</li> <li>- Accompagner les agents</li> <li>- Mettre au point de plans et d'outils de communication en direction des usagers et du monde judiciaire</li> </ul>	Etude de l'impact  Projets des textes réglementaires impactés  Instruction(s) décrivant les nouvelles règles de contrôle et de traitement  Module de formation des agents  Plans et outils de communication	
<b>A 4.8 Organiser une visite d'études</b>  <i>Participants :</i>  5 cadres impliqués dans le processus du recouvrement contentieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier un organisme européen</li> <li>- Organiser et assurer le suivi de la visite d'études</li> </ul>	Rapport de visite  5 cadres formés au recouvrement contentieux	Une structure européenne est identifiée et s'engage à recevoir les cadres

## ANNEXE 2 : CALENDRIER

Mois du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Arrivée CRJ en Algérie	X																										
Résultat 1 Les ressources humaines sont renforcées																											
A 1.1 Définir une stratégie de gestion RH																											
A 1.2 Répartir les tâches de gestion																											
A 1.3 Renforcer la gestion des cadres																											
A 1.4 Offrir un statut motivant																											
A.1.5 Se doter d’outils de gestion formation																											
A.1.6 Concevoir un système d’information																											
A. 1.7 Visite d’études										X																	
Résultat 2 La gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux																											
A 2.1 Définir stratégie gestion performance																											
A 2.2 Organiser les services centraux																											
A 2.3 Rénover l’organisation extérieure																											
A 2.4 Créer ensemble rénové d’indicateurs																											
A.2.5 Introduire procédure contrats performance																											
A.2.6 Gestion active des emplois																											
A.2.7 Visite d'études		X																									
Résultat 3 Le contrôle interne est professionnalisé																											
A 3.1 Développer politique du contrôle interne																											
A 3.2 Introduire la maitrise des risques																											
A 3.3 Structurer la pratique de l’audit																											
A 3.4 Visite d'études																											
Résultat 4 Le recouvrement est amélioré																											
A 4.1 Définir une stratégie du recouvrement																											
A 4.2 Renforcer la réglementation																											
A 4.3 Créer une chaine de qualité																											
A 4.4 Structurer le recouvrement contentieux																											
A 4.5 Renforcer le statut du comptable																											
A 4.6 Informatiser le recouvrement contentieux																											
A 4.7 Réno. modes contrôle content. dr. indirects																											
A 4.8 Visite d’études																											
Séminaire de lancement et de clôture		X																							X		
Coordination du projet de jumelage																											
Comités de pilotage (COPIL)			X			X			X			X			X			X			X			X			
Rapports trimestriels et final				T			T			T			T			T			T			T			X	F	
Rapport vérification des dépenses																										X	
Versement solde (ou recouvrement)																											X
Départ du CRJ – Fin de mission																								X			

## ANNEXE 3 ORGANISATION DES STRUCTURES DE LA DGI

### Au niveau central :

#### a- Direction de la législation et de la réglementation (DLR) qui comprend quatre sous-directions :

- la sous-direction de la législation, de la réglementation et des procédures fiscales ;
- la sous-direction des études de fiscalité ;
- la sous-direction des relations fiscales internationales ;
- la sous des incitations fiscales et des régimes fiscaux spécifiques.

Les activités de chacune de ces sous-directions sont décrites ci-après :

**a.1. La sous-direction de la législation, de la réglementation et des procédures fiscales** est chargée d'élaborer, en application de la politique fiscale, les projets de textes législatifs et réglementaires de fiscalité et de parafiscalité devant être présentés dans les lois de finances soumises à l'approbation du gouvernement puis du parlement.

Elle élabore des circulaires et notes relatives aux dispositions fiscales législatives à l'intention des services en vue de leur application.

**a.2. La sous-direction des études de fiscalité est chargée** d'accomplir toutes les études nécessaires à la mise en œuvre de la politique fiscale et parafiscale, de suivre les expériences dans le domaine fiscal des autres pays en vue de procéder à des études comparatives. Elle a également pour mission d'analyser et d'évaluer le dispositif législatif et réglementaire relatif aux activités pétrolières et minières.

**a.3. La sous-direction des relations fiscales internationales** est chargée de participer à l'étude, à la préparation et aux négociations des projets de conventions et accords fiscaux internationaux et d'en suivre l'application une fois leur ratification intervenue dans tous leurs volets y compris ceux relatifs aux privilèges et immunités diplomatiques ou consulaires en matière fiscale.

Elle participe par ailleurs à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires concernant l'intervention des entreprises étrangères et personnes non résidentes en Algérie.

**a.4. La sous direction des incitations fiscales et des régimes fiscaux spécifiques** est chargée de recenser et de suivre les exonérations et les avantages fiscaux accordés notamment aux investisseurs ainsi que de participer à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires ayant un lien avec les régimes fiscaux spécifiques.

#### b- Direction du contentieux (DC) qui comprend quatre sous-directions :

- la sous-direction du contentieux de l'impôt sur le revenu
- la sous-direction du contentieux de la TVA
- la sous-direction du contentieux administratif et judiciaire
- la sous-direction des commissions de recours

**b.1. La sous-direction du contentieux de l'impôt sur le revenu** est chargée de suivre l'application de la législation et de la réglementation fiscales dans le traitement des affaires contentieuses soumises aux services extérieurs dans le domaine de sa compétence (impôts sur le revenu). Elle émet un avis conforme pour les affaires contentieuses issues de la vérification de comptabilité et de la vérification approfondie de la situation fiscale d'ensemble (VASFE)

ainsi que pour les recours contentieux introduits par les contribuables relevant de la direction des grandes entreprises (DGE).

**b.2. La sous-direction du contentieux de la TVA** est chargée de suivre l'application de la législation et de la réglementation fiscales dans le traitement des affaires contentieuses soumises aux services extérieurs dans le domaine de sa compétence (TVA). Elle suit et traite le remboursement de la TVA. Elle suit par ailleurs les autorisations de franchise de TVA délivrées par les services extérieurs.

**b.3. La sous-direction du contentieux administratif et judiciaire** est chargée de suivre le contentieux judiciaire, d'élaborer les procédures relatives au dépôt et au suivi des plaintes pour fraude fiscale et d'en évaluer les résultats. Elle veille aussi à la bonne application des recours gracieux de tous les droits et taxes relevant de la compétence de l'administration fiscale.

**b.4. La sous-direction des commissions de recours** est chargée de suivre et d'instruire le contentieux soumis à l'examen de la commission centrale de recours ainsi que de préparer les réunions de cette commission dont elle assure le secrétariat. Par ailleurs elle centralise et analyse les décisions rendues par les autres commissions pour s'assurer de leur conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

**c- Direction des opérations fiscales et du recouvrement (DOFR) qui comprend quatre sous-directions :**

- la sous-direction du recouvrement
- la sous-direction des évaluations fiscales
- la sous-direction des statistiques et synthèses
- la sous-direction de la garantie et des régimes particuliers

**c.1. La sous-direction du recouvrement** est chargée de définir les modalités de prise en charge des rôles et autres titres de perception, d'expliquer les procédures de recouvrement, de suivre l'apurement des dettes fiscales, de traiter les requêtes en matière de recouvrement et enfin de suivre l'évolution et le niveau des rentrées fiscales.

**c.2. La sous-direction des évaluations fiscales** est chargée de veiller à l'application par les services extérieurs des dispositions législatives et réglementaires, des procédures fiscales, de suivre les résultats des travaux liés au recensement et au contrôle des déclarations, de suivre et contrôler les avantages fiscaux octroyés et de mettre en place des indicateurs de gestion.

**c.3. La sous-direction des statistiques et synthèses** est chargée de traiter les informations statistiques, d'établir les prévisions de recettes fiscales et d'en suivre périodiquement les réalisations.

**c.4. La sous-direction de la garantie et des régimes particuliers** est chargée de suivre et de contrôler l'application par les services extérieurs de la législation et la réglementation relatives aux métaux précieux, carburants, vins, alcools ainsi que celles relatives aux droits d'enregistrement et de timbre.

**d- Direction des recherches et vérifications (DRV) qui comprend quatre sous-directions :**

- la sous-direction des recherches et enquêtes fiscales
- la sous-direction des contrôles fiscaux
- la sous-direction de la programmation

- la sous-direction de la lutte contre la fraude

**d.1. La sous-direction des recherches et enquêtes fiscales** est chargée de collecter et d'exploiter l'information fiscale, de veiller à l'application du droit de communication et de visite par les services extérieurs et de programmer et de réaliser toute investigation, enquête ou recherche liées au suivi de la situation fiscale des contribuables.

**d.2. La sous-direction des contrôles fiscaux** est chargée de suivre les activités des services de vérification de comptabilité tant au niveau régional que local, en s'assurant du respect des règles de procédure y relatives, et de définir les conditions de mise en œuvre du contrôle sur pièces ainsi que d'en assurer le suivi.

**d.3. La sous-direction de la programmation** est chargée de concevoir les instruments idoines pour une meilleure sélection des dossiers devant faire l'objet de vérification de comptabilité, de vérification approfondie de la situation fiscale du contribuable, de contrôle des transactions immobilières et sur pièces. A ce titre elle procède à l'établissement des programmes de vérification de comptabilité dont elle suit l'exécution.

**d.4. La sous-direction de la lutte contre la fraude** est chargée de coordonner les actions qui s'inscrivent dans le cadre de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales, d'harmoniser et de normaliser les techniques en la matière, de gérer le fichier des fraudeurs et enfin d'initier et de coordonner, en collaboration avec d'autres administrations, les actions tendant à circonscrire le phénomène de la fraude fiscale.

**e- Direction de l'information et de la documentation (DID) qui comprend trois sous-directions :**

- la sous-direction de la recherche de l'information et de la documentation
- la sous-direction du traitement et de l'analyse de l'information
- la sous-direction de l'organisation du circuit de l'information

**e.1. La sous-direction de la recherche de l'information et de la documentation** est chargée de la collecte de l'information auprès des services locaux et d'assurer l'interface avec d'autres services : le centre national de l'informatique et des statistiques des douanes, l'office national des statistiques, le centre national du registre de commerce et les caisses de sécurité sociale.

**e.2. La sous-direction du traitement et de l'analyse de l'information** est chargée de consolider les informations relatives à la formation des patrimoines et des revenus de toute personne morale ou physique immatriculée (disposant d'un numéro d'identifiant fiscal délivré par l'administration fiscale).

**e.3. La sous-direction de l'organisation du circuit de l'information** est chargée de mettre en place les circuits d'information et d'en assurer la protection et la sécurité.

**f- Direction de l'informatique et de l'organisation (DIO) qui comprend trois sous-directions :**

- la sous-direction de l'organisation et des méthodes
- la sous-direction du développement des systèmes informatiques
- la sous-direction de l'application des systèmes informatiques



**f.1. La sous-direction de l'organisation et des méthodes** est chargée de faire des études en vue de moderniser l'organisation, les attributions et la compétence des services fiscaux et de mettre à jour la nomenclature des imprimés utilisés par les contribuables et le suivi de leur utilisation.

**f.2. La sous-direction du développement des systèmes informatiques** est chargée de concevoir et de mettre en œuvre le schéma directeur en matière informatique de la DGI, de procéder au choix des logiciels appropriés et d'appliquer les normes y relatives.

**f.3. La sous-direction de l'application des systèmes informatiques** est chargée du suivi des applications informatiques et du maintien de l'infrastructure appuyé d'un concours technique aux services déconcentrés.

**g- Direction des relations publiques et de la communication (DRPC) qui comprend trois sous-directions :**

- la sous-direction des relations publiques et de la communication
- la sous-direction des publications à caractère fiscal
- la sous-direction des requêtes fiscales

**g.1. La sous-direction des relations publiques et de la communication** est chargée d'élaborer et de diffuser les informations et avis aux contribuables, de faire des études tendant à améliorer les relations entre l'administration et les contribuables et de développer les rapports avec les associations représentant les contribuables.

**g.2. La sous-direction des publications à caractère fiscal** est chargée de diffuser la documentation aux services et au public.

**g.3. La sous-direction des requêtes fiscales** est chargée de veiller à l'application des textes fiscaux dans le traitement du courrier adressé à l'administration fiscale par les contribuables et d'élaborer des notes interprétatives en direction des services.

**h- Direction de l'administration des moyens et des finances comporte cinq sous-directions :**

- la sous-direction du personnel
- la sous-direction du budget
- la sous-direction des moyens
- la sous-direction de la formation
- la sous-direction des infrastructures

**h.1. La sous-direction du personnel** est chargée de la gestion du personnel de l'administration centrale et d'encadrer celle des services extérieurs.

**h.2. La sous-direction du budget** est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre le budget des services fiscaux et de gérer les moyens financiers et matériels des structures centrales de la DGI.

**h.3. La sous-direction des moyens** est chargée de la gestion des biens mobiliers et immobiliers des services extérieurs, des imprimés, de la documentation et des archives.

**h.4. La sous-direction de la formation** est chargée de participer à la définition des programmes de formation des personnels et de les mettre en œuvre.

**h.5. La sous-direction des infrastructures** est chargée de proposer la politique immobilière de l'administration fiscale, d'assurer la maîtrise d'ouvrage et le suivi des projets d'infrastructures de la DGI, d'assurer l'exploitation, la maintenance, l'entretien et la sécurité des biens ainsi que celle des personnels.

**i- La Direction des grandes entreprises (DGE)**, prévue par voie réglementaire, a vu son périmètre d'action défini par l'article 32 de la loi de finances pour 2002 et est devenue opérationnelle à compter de janvier 2006. Elle est composée de cinq sous-directions qui sont les suivantes :

- La sous-direction de la fiscalité des hydrocarbures ;
- La sous-direction de gestion ;
- La sous-direction du contrôle et du fichier ;
- La sous-direction du contentieux ;
- La sous-direction des moyens.

Elle comprend également:

- une recette pour le recouvrement de l'impôt ;
- un service d'accueil et d'information des contribuables ;
- un service informatique.

La direction des grandes entreprises a pour mission de gérer les dossiers des personnes morales ou groupements de droit dont le chiffre d'affaires excède 100 millions de dinars, en matière d'assiette, de recouvrement, de contrôle et de contentieux des impôts et taxes mis à la charge desdites personnes ou entités.

Dans la phase actuelle, la DGE a fixé deux limites du point de vue de la gestion des dossiers des entreprises ; la première est liée à l'importance du chiffre d'affaires (+100 millions de DA), la seconde est de type territorial puisque seules les entreprises activant dans le bassin algérois relèvent de sa compétence. En outre elle prend en charge les dossiers des entreprises pétrolières et des entreprises étrangères, c'est-à-dire les entreprises qui opèrent en Algérie temporairement et ce, quel que soit le lieu de leur implantation. Il ne s'agit donc pas des entreprises dont les capitaux sont d'origine étrangère mais ayant un statut de droit algérien, lesquelles entrent dans le domaine d'éligibilité normal de la DGE

Au total cette structure gère aujourd'hui 1600 entreprises. Mais au-delà de la gestion ordinaire des dossiers fiscaux, cette structure a une surcharge de travail qui consiste en la délivrance par ses services des attestations d'exonération et de franchise aux entreprises qui exercent une activité en faveur d'un secteur ou d'entreprises bénéficiant de l'exonération ou de la franchise de TVA. Soixante mille (60 000) attestations sont délivrées chaque année pour un montant total d'environ 130 milliards de DA, ce qui encombre l'activité de la DGE.

Par ailleurs il est prévu l'ouverture d'antennes régionales afin d'instaurer une certaine proximité au profit des entreprises éloignées d'Alger et qui pourraient prendre en charge les deux aspects répétitifs, à savoir la déclaration mensuelle et le paiement des impôts et taxes en relevant.

**j- L'école nationale des impôts (ENI)**

Cette école a pour mission d'assurer la formation des cadres et des agents de l'administration fiscale notamment en matière de recyclage et de perfectionnement.

### **k- Les laboratoires des finances**

Leur mission consiste en l'analyse, sur demande des services concernés, des produits soumis en général aux impôts indirects ainsi qu'aux droits de douane.

### **l- Le service des alcools**

Ce service a pour rôle d'acheter de l'alcool éthylique et d'en assurer la vente aux utilisateurs tels que les fabricants de boissons alcoolisées et de parfums.

Depuis l'intervention des dispositions appropriées de la loi de finances complémentaire pour 2008 (article 20 modifiant l'article 73 du code des impôts indirects), le monopole exercé jusque là par ce service est supprimé. Désormais l'importation, la production et la vente de l'alcool susvisé sont ouvertes à toute personne physique ou morale sous réserve d'un agrément délivré par l'administration fiscale après souscription à un cahier des charges. Les conditions d'exercice de l'activité, les modalités de délivrance de l'agrément et les termes du cahier des charges sont fixées par arrêté du ministre des finances. Ce texte est en cours d'élaboration par les services de la direction générale des impôts.

## **Niveau régional**

Il convient de citer quatre entités régionales :

- les directions régionales
- les inspections régionales des services fiscaux
- les antennes régionales des services régionaux de recherches et de vérification
- les centres régionaux d'information et de documentation

### **a- Les directions régionales**

Elles sont au nombre de neuf (09) et sont chargées d'assurer la représentation de la direction générale des impôts au niveau régional en veillant à l'exécution des programmes et à l'application des instructions et décisions émanant de l'administration centrale. Dans ce contexte elles sont chargées d'animer, d'orienter, de coordonner, d'évaluer et de contrôler l'activité des directions des impôts de wilaya relevant de leur région.

Les missions dont ces directions régionales sont chargées se résument comme suit :

- veiller au respect des instruments, méthodes, normes et procédures d'intervention des services fiscaux de la région ;
- établir périodiquement les bilans et synthèses des activités des services fiscaux de leur région ;
- faire des propositions d'adaptation de la législation fiscale ;
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage des agents ;
- assurer un bon fonctionnement des services de la région ;
- agréer au régime des achats en franchise les redevables qui y sont éligibles de par la loi.

### **b- Les inspections régionales des services fiscaux**

Ces inspections, au nombre de neuf (09), sont organisées sous forme de brigades, une brigade par région. Elles ont pour mission de coordonner les activités des inspecteurs principaux vérificateurs qui vérifient la gestion des inspections d'assiette et les recettes des impôts chargées du recouvrement des impôts et taxes.

### **c- Les antennes régionales des services régionaux de recherches et de vérification**

Ces antennes régionales, au nombre de trois (03), sont chargées d'exécuter les programmes d'investigation, de recherche, de vérification et de contrôle des activités arrêtés par l'administration centrale. Elles sont également chargées de toutes enquêtes ordonnées par le ministre des finances, le directeur général des impôts et toutes autorités compétentes en relation avec les institutions et services concernés.

### **d- Les centres régionaux d'information et de documentation**

Ces centres, au nombre de trois (03), ont pour compétence essentielle la coordination des programmes de recherche, la collecte et le traitement de l'information économique et financière locale, d'une part, et d'autre part, l'exploitation des matrices primitives, l'émission des rôles et des avertissements concernant les impôts et taxes relevant de leur compétence. Ils sont en outre chargés d'un certain nombre de tâches telles que la production de feuilles de résultats, l'édition de titres de perception, la production de documents statistiques et la production d'indicateurs dans le cadre de la démarche de gestion par objectif.

### **e- Les recettes régionales du timbre**

Ces recettes régionales sont chargées de la commande, de la conservation et de la distribution des timbres au profit des recettes des impôts et des P et T.

## **Niveau local**

A ce niveau on relève les directions des impôts de wilaya ainsi que les services de base que sont les inspections polyvalentes de l'assiette et les recettes des impôts comme cela existe aujourd'hui, les centres des impôts (CDI), et les centres de proximité (CPI) dont la mise en place se fait progressivement au fur et à mesure de l'achèvement de la construction des sites correspondants.

### **a- Les directions des impôts de wilaya**

Ces directions qui sont au nombre de cinquante quatre (54) ont pour mission d'assurer toutes les attributions liées à l'assiette, au recouvrement et au contrôle des impôts et taxes relevant de leur circonscription. Elles sont compétentes également en matière de contentieux et à ce titre elles sont chargées de l'instruction des réclamations à leur niveau ainsi que d'organiser les recours devant les commissions de recours des impôts directs et de la TVA et enfin de suivre l'évolution des actions en justice pour ce qui est du contentieux de l'assiette.

Par ailleurs elles comprennent dans leur organisation un service d'accueil et d'information qui a pour vocation d'assurer l'accueil et l'information des contribuables, de diffuser à leur intention les informations et les avis sur l'application de l'impôt.

Les directions impôts de wilaya assurent l'autorité hiérarchique sur les services de base que sont les inspections polyvalentes, les centres des impôts (CDI) et les centres de proximité (CPI).

### **b- Les services de base**

#### **La situation actuelle**

Il faut signaler qu'actuellement et en dépit des objectifs de réalisation et de mise en service des CDI et des CPI, les services de base sont majoritairement représentés par des inspections polyvalentes en ce qui concerne l'assiette et par des recettes pour ce qui est du recouvrement de l'impôt.

#### **a.1. Les services d'assiette**

Ces services sont organisés en inspections qui sont au nombre de 727 réparties sur l'ensemble du territoire national. Elles sont chargées notamment de la gestion du dossier fiscal unique. Elles assurent la recherche, la collecte, l'exploitation fiscale et le contrôle des déclarations, l'émission des rôles et des états de produits, et la mise en œuvre des opérations d'enregistrement.

Ces inspections comprennent quatre (04) services chargés :

- de la fiscalité des entreprises non éligibles à la DGE et des professions libérales
- de la fiscalité des revenus des personnes physiques
- de la fiscalité immobilière
- des interventions des agents sur le terrain.

Il convient de citer également les inspections spécialisées qui sont les suivantes :

- l'inspection de la garantie chargée de l'assiette et du contrôle des métaux précieux (bijoux)
- l'inspection de l'enregistrement, du timbre, des successions et des fichiers, chargée de la gestion de toutes affaires soumises aux droits y relatifs.

#### **a- Les services de recouvrement**

Ces services sont organisés en recettes des impôts qui sont au nombre de 480 réparties sur l'ensemble du territoire national. Ces recettes prennent en charge notamment les rôles et les titres de recettes et procèdent à la perception des impôts, droits et taxes qui y sont prévus.

#### **b- Les centres des impôts (CDI)**

La direction générale des impôts a prévu, dans le cadre de son programme de modernisation de ses services pour une meilleure performance de son action ainsi que pour mieux faciliter la tâche aux contribuables, de créer des centres des impôts (CDI). Concrètement cette création répond à la nécessité d'améliorer la gestion et le contrôle des entreprises de moyenne importance, des personnes physiques relevant du régime du réel ou du régime simplifié ainsi que des contribuables exerçant une profession libérale.

Le CDI constitue la cellule unique représentant l'administration face aux contribuables. Il prend notamment en charge, sous l'autorité du chef de centre, les travaux d'immatriculation, le suivi des obligations déclaratives et de paiement, la comptabilisation des recettes, le contrôle et l'action en recouvrement.

##### ***Types de CDI***

Trois types de CDI sont prévus, classés selon l'importance des dossiers gérés :

**CDI type1** : Il gèrera plus de 8 000 dossiers

**CDI type2** : Il gèrera entre 4 000 et 8 000 dossiers.

**CDI type3** : Il gèrera moins de 4 000 dossiers.

Si le nombre de dossiers au niveau d'un CDI augmente, d'autres CDI peuvent être implantés selon l'importance des dossiers.

### ***Organisation du CDI***

Le centre des impôts (C D I) est dirigé par un chef de centre, il est composé :

- de trois (03) services principaux :
  - le service principal de la gestion des dossiers qui comprend :
    - le service de la fiscalité
    - le service de la fiscalité du secteur du bâtiment et des travaux publics
    - le service de la fiscalité du secteur commercial
    - le service de la fiscalité relative aux prestations de service
    - le service de la fiscalité des professions libérales
  - le service principal du contrôle et de la recherche qui comprend :
    - le service des fichiers et recoupements
    - le service de la recherche de la matière imposable
    - le service des interventions
    - le service du contrôle
  - le service principal du contentieux qui comprend :
    - le service des réclamations
    - le service du contentieux judiciaire et des commissions de recours
    - le service des notifications et de l'ordonnancement
- de deux (02) autres services:
  - le service d'accueil et d'information
  - le service de l'informatique et des moyens
- d'une recette qui comprend:
  - le service de la caisse
  - le service de la comptabilité.

Le nombre de CDI envisagé est de 65 dont quatorze (14) sont en service. Destinés à remplacer les inspections polyvalentes, ces CDI prennent en charge, au fur et à mesure de leur démarrage, les dossiers fiscaux qui leur sont transférés.

#### **c- Les centres de proximité**

Ces centres sont chargés de la gestion des dossiers fiscaux notamment des contribuables relevant de l'impôt forfaitaire unique (IFU) et ceux exerçant une activité agricole.

Ils sont compétents en matière d'assiette, de recouvrement, de contrôle et de contentieux pour tous les impôts et taxes de la catégorie des contribuables dépendant de leur champ d'activité.

Le nombre de CPI envisagé est de 250. Destinés à remplacer les inspections polyvalentes, ces CPI prendront en charge, au fur et à mesure de leur démarrage, les dossiers fiscaux qui leur seront transférés.

Compte tenu de la dimension immobilière préalable du dossier, aucun CPI n'est opérationnel à ce jour.