

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -kolea-

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finances

Thème :

**Gestion fiscale des groupes de sociétés et son
impact sur leur performance financière**

Cas de : COSIDER

Elaboré par :

CHERAIR Amina

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Année universitaire

2017 - 2018

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -kolea-

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finances

Thème :

**Gestion fiscale des groupes de sociétés et son
impact sur leur performance financière**

Cas de : COSIDER

Elaboré par :

CHERAIR Amina

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Année universitaire

2017 - 2018

SOMMAIRE

Introduction générale	A - D
Chapitre 1 : Gestion fiscale des groupes des sociétés	
Introduction du premier chapitre	01
Section 01 : Approche conceptuelle de gestion fiscale	02
Section 02 : Pratiques de gestion fiscale des groupes de sociétés	13
Section 03 : Limites de gestion fiscale	26
Conclusion du premier chapitre.....	30
Chapitre 2 : Gestion fiscale et amélioration de la performance financière	
Introduction du deuxième chapitre	31
Section 01 : Notion de « Performance financière ».....	32
Section 02 : Les méthodes d'évaluation de la performance financière	36
Section 3:La contribution de la gestion fiscale à l'amélioration de la performance financière	43
Conclusion du deuxième chapitre	47
Chapitre 3 : Impact des pratiques de gestion fiscale de COSIDER sur sa performance financière	
Introduction du troisième chapitre	48
Section 01 : Présentation générale du groupe COSIDER.....	49
Section 02 : Gestion fiscale du groupe COSIDER	58
Section 03 : L'incidence de la gestion fiscale sur la performance financière de COSIDER ...	73
Conclusion du troisième chapitre.....	86
Conclusion générale.....	867

Dédicace

À mes parents

À mes sœurs

À mon frère

À toute ma famille

À tous mes amis

Que je dédie ce travail de recherche

Remerciements

Je tiens à remercier :

ALLAH

Pour m'avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce mémoire.

Notre encadreur de recherche

Monsieur le professeur DAHIA Abdelhafid

Pour avoir accepté de diriger ce travail

Pour sa patience, sa disponibilité et ses enseignements.

Notre encadreur au niveau de COSIDER

Monsieur TOUADI Ahmed

Pour son encadrement et sa générosité.

Tous les enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce.

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ملخص

تنشط الشركات حاليا في بيئة معقدة ومتغيرة، ومن أجل بقائها واستمراريتها والتطور بالوتيرة نفسها مع بيئتها، فإنه يجب عليها أن تتوفر على وسائل وأدوات للتسيير والمراقبة التي تمكنها من الامتثال للقانون الجبائي والقضاء على المخاطر الضريبية المختلفة التي تتعرض لها في حالة تخلفها عن أداء التزاماتها القانونية تجاه إدارة الضرائب.

وفي هذا الإطار يتدخل التسيير الجبائي لمساعدة الشركة على إدارة المخاطر وتحقيق اقتصاد ضريبي في إطار ما يسمح به القانون الجبائي. وهذا كله يتعلق بمجموع القرارات والخيارات التي تتخذها الشركة للتحكم في العبئ الضريبي وتخفيضه مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية ومحاولة تجنب تعرضها لعقوبات مالية أو جنائية.

يعد تحسين الأداء من بين أحد أهم التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات اليوم. هذا ما يدفع مسيري الشركات الى البحث عن الأدوات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

من خلال هذا البحث، حاولنا التعريف بمختلف ممارسات التسيير الجبائي المعتمد عليها في مجمع كوسيدار لتقييم مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء المالي لهذا المحرك الأساسي للاقتصاد الجزائري.

أظهرت هذه الدراسة ان التسيير الجبائي هو من بين الأدوات المستخدمة لتحسين أداء مجمع كوسيدار وهذا من خلال:

- تعظيم الاستفادة من الامتيازات والخيارات الجبائية المنصوص عليها في القانون؛
- تحقيق أقصى الوفرات الضريبية؛
- التحكم في التكاليف الجبائية وتخفيضها.

الكلمات المفتاحية: التسيير الجبائي, الجباية , الأداء , تحسين الأداء.

Résumé

Actuellement, les entreprises évoluent dans un environnement plus complexe et mouvant. Afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité et d'évoluer au même rythme que son environnement, elle doit se doter de moyens et outils de gestion lui permettant de se conformer à la réglementation fiscale et d'éliminer les différents risques fiscaux auxquels elle s'exposera en cas de défaillances vis-à-vis de ses obligations envers l'administration fiscale.

C'est dans ce cadre qu'intervient la gestion fiscale pour aider l'entreprise à gérer les risques et à réaliser des économies d'impôts tout en respectant la loi. Il s'agit de l'ensemble des décisions et choix effectués pour maîtriser et réduire la charge fiscale avec la plus grande efficacité et sans l'exposé à des sanctions qui peuvent être de nature financière et/ou pénale.

L'amélioration de la performance est l'un des défis actuels majeurs pour les organisations. C'est pour cela que les dirigeants se trouvent dans la nécessité de la maîtrise des outils qui contribuent à l'amélioration de la performance.

A travers ce travail, on a essayé d'identifier les pratiques de la gestion fiscale adoptées par le groupe COSIDER afin d'évaluer l'impact de ces pratiques sur la performance financière de cet acteur majeur de l'économie Algérienne.

La présente étude a permis de montrer que la gestion fiscale est parmi les outils qui servent à améliorer la performance de COSIDER à travers :

- L'exploitation de tous les avantages fiscaux offerts par la législation fiscale ;
- La réalisation maximale des économies d'impôts ;
- La minimisation des coûts fiscaux.

Mots clés : Gestion fiscale, Fiscalité, Performance, Amélioration de la performance.

Liste des abréviations

AMF : Autorité des Marchés Financiers ;

BFR : Besoin en Fond de Roulement ;

BTPH : Bâtiment Travaux Publics et Hydrauliques ;

CA : Chiffre d'Affaires ;

CIDTA : Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées ;

CPF : Code des Procédures Fiscales ;

DA : Dinar Algérien ;

DGI : Direction Générale des Impôts ;

EBE : Excédent Brut d'Exploitation ;

FR : Fond de Roulement ;

IBS : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés ;

MC : Marge Commerciale ;

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique ;

PE : Production de L'Exercice ;

RE : Résultat d'Exploitation ;

RN : Résultat Net ;

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion ;

SPA : Société Par Action ;

TAP : Taxe sur L'activité Professionnelle ;

TCA : Code des Taxes sur le Chiffre d'Affaires ;

TN : Trésorerie Nette ;

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée ;

VA : Valeur Ajoutée.

Liste des figures

Figure N°	Intitulée	Page
01	Périmètre de consolidation fiscale de COSIDER.	60
02	Evolution de la VA du groupe COSIDER.	74
03	Evolution de l'EBE du groupe COSIDER.	75
04	Evolution du résultat d'exploitation de COSIDER.	76
05	Evolution du résultat financier de COSIDER.	77
06	Evolution du résultat brut de COSIDER.	78
07	Evolution du résultat net consolidé de COSIDER.	79
08	Evolution du Fond de roulement de COSIDER.	80
09	Evolution du Besoin en fond roulement de COSIDER.	81
10	Evolution de la Trésorerie nette de COSIDER.	83

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
01	Liste des paradis fiscaux.	21
02	Détermination du résultat fiscal consolidé de COSIDER.	62
03	Détermination de l'IBS consolidé du groupe COSIDER.	64
04	Détermination des acomptes provisionnels du groupe COSIDER	64
05	Détermination du solde de liquidation de COSIDER.	65
06	Illustration de la TVA à payer et les précomptes à reporter de COSIDER.	67
07	Chiffre d'affaires du groupe COSIDER.	68
08	Echéancier de remboursement (4 %).	70
09	Echéancier de remboursement (5,5 %).	71
10	Valeur ajoutée du groupe COSIDER.	74
11	Evolution de l'EBE du groupe COSIDER.	75
12	Evolution du résultat d'exploitation du groupe COSIDER.	76
13	Evolution du résultat financier du groupe COSIDER.	77
14	Evolution du résultat brut du groupe COSIDER.	78
15	Evolution du résultat net consolidé du groupe COSIDER.	79
16	Evolution du Fond de roulement de COSIDER.	80
17	Evolution du Besoin en fond roulement de COSIDER.	81
18	Evolution de la Trésorerie nette de COSIDER.	82
19	Différence entre régime d'intégration fiscale et régime classique au niveau de COSIDER	84

Liste des annexes

Annexe N° 01 : Article 303 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées.

Annexe N° 02 : Organigramme de la Macrostructure de COSIDER.

Annexe N° 03 : Demande d'application du régime du bénéfice consolidé.

Annexe N° 04 : Accord de la DGI pour l'application du régime de bénéfice consolidé.

Annexe N° 05 : Tableaux N° 9 des sociétés de COSIDER.

Annexe N° 06 : Intégration de la société TEIXCO SPA.

Annexe N° 07 : Déclaration G n° 04 de COSIDER.

Annexe N° 08 : Bordereau avis de versement.

Annexe N° 09 : Demande de Centralisation de la TVA.

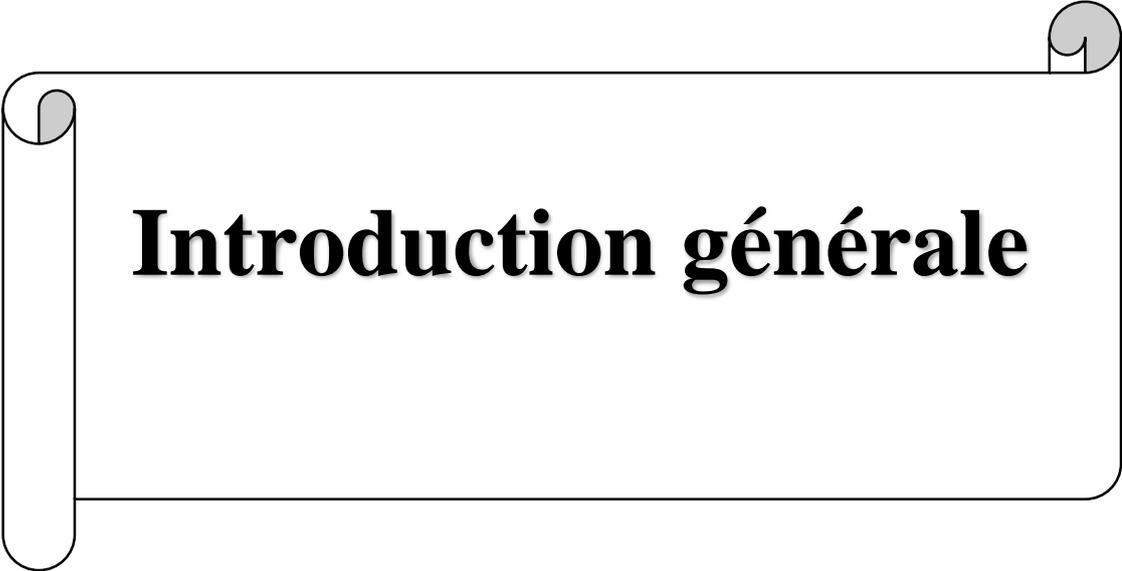
Annexe N° 10 : Tableau récapitulatif de la TVA centralisée.

Annexe N° 11 : G50 Centralisé.

Annexe N° 12 : Exonération de la TAP.

Annexe N° 13 : Centralisation de la TAP.

Annexe N° 14 : Convention de crédit.



Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise évolue dans un environnement fiscal complexe et instable en perpétuelle évolution auquel elle doit s'adapter afin d'assurer sa pérennité et maintenir sa position dans un marché concurrentiel. A cet effet il est indispensable pour l'entreprise de mettre en place une stratégie de gestion fiscale optimale permettant d'atteindre les objectifs fixés tout en minimisant le coût fiscal.

Pour s'adapter à un tel environnement, l'entreprise doit maîtriser un ensemble de paramètres parmi eux la fiscalité, qui est devenue un paramètre dont l'utilisation judicieuse procure une richesse certaine, du fait essentiellement des incidences qu'il peut avoir en termes de flux de trésorerie. De plus associer la variable fiscale aux décisions financières est convenable dans la mesure où l'objectif de maximisation de la valeur de la firme, dans un marché imparfait, peut être assuré tout en adoptant une stratégie d'optimisation fiscale.

Par ailleurs, la performance est au cœur de la décision de l'élaboration stratégique de toute entreprise, elle est à ce titre une variable clé de l'équilibre des organisations. Pour ce faire, les dirigeants des entreprises doivent se doter de formes organisationnelles, certes structurellement plus denses et plus complexes, mais aussi plus robustes. Les sociétés d'un même groupe tissent des liens de participation qui se traduisent par des relations de dépendance, de solidarité et d'entraide précieuses.

La particularité du groupe réside dans le fait qu'il confère à ses sociétés membres une liberté de gestion fiscale permettant de dégager globalement des économies fiscales substantielles qui contribuent à renforcer sa performance financière, plus que ne peut le faire une entreprise isolée. Les groupes de sociétés disposent de plusieurs alternatives pour optimiser leurs charges fiscales. Ils peuvent tout d'abord opter pour le régime de l'intégration fiscale ; ce régime leur permet schématiquement de compenser les bénéfices de certains membres avec les déficits d'autres, réduisant de fait la base imposable globale et par conséquent l'impôt décaissé immédiat.

Au jeu local d'options, s'ajoute le jeu international. A ce dernier niveau, les groupes peuvent ainsi procéder à des arbitrages entre divers choix d'optimisation et mettre en œuvre des

solutions de planification fiscale en tirant partie des disparités qui existent entre différents régimes nationaux.

De nos jours, avec la mondialisation économique le marché algérien, qui est en évolution, est un marché en forte concurrence. Dans le souci d'une bonne performance financière, les groupes algériens, notamment le groupe COSIDER, ont recours à différentes pratiques de gestion fiscale pour minimiser leurs charges fiscales.

COSIDER, en forme légale d'une société par action (SPA) créée en 1979, est un opérateur majeur dans la concrétisation des grands projets de bâtiments, d'infrastructures de base et d'équipements publics. Le groupe se définit par sa participation dans multiples secteurs économiques et en particulier celui du BTPH comme leader dans ces domaines d'activités, qui concourent au développement du pays.

Problématique

La variable fiscale est, sans conteste, l'un des éléments prépondérants qui peuvent affecter la situation financière d'un groupe et justifie pleinement une analyse particulière. De ce point de vue, on a opté pour la problématique suivante :

“ En quoi la gestion fiscale des groupes de sociétés peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance financière du groupe COSIDER ? ”

L'analyse primaire de cette question principale, soulève les sous questions suivantes :

- En quoi consiste la gestion fiscale du groupe COSIDER ?
- La maîtrise de la variable fiscale contribue-t-elle à l'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance financière du groupe COSIDER ?
- Est-elle suffisante pour que COSIDER atteigne une meilleure performance financière ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes dont une principale :

La gestion fiscale est un outil d'amélioration de la performance financière car elle permet de dégager des économies d'impôts au profit de COSIDER à travers la pratique des différents choix fiscaux.

Les autres hypothèses sont secondaires et s'affichent comme suit :

- ✓ La gestion fiscale consiste pour le groupe COSIDER, à adopter les meilleurs partis des choix fiscaux qui existent afin de minimiser son imposition.
- ✓ La maîtrise de la variable fiscale peut être considérée comme une des sources qui permet d'améliorer les indicateurs quantitatifs de la performance financière du groupe.
- ✓ La gestion fiscale est insuffisante pour aboutir à une meilleure performance financière, en effet elle résulte de l'agrégation d'autres leviers de cette dimension de performance.

Méthodologie de la recherche

Afin de pouvoir examiner l'impact des différentes pratiques de gestion fiscale d'un groupe sur leur performance financière, on devait définir au préalable les méthodes et les outils qu'on va utiliser pour atteindre les objectifs fixés. Pour mener à bien la recherche, on va utiliser deux (02) approches :

- Approche descriptive à travers la consultation des ouvrages, des travaux universitaires, des documents remis par le groupe et des sites internet pour la présentation du cadre théorique de l'étude.
- Approche analytique pour la réalisation du cas pratique.

Choix et intérêt du sujet

Les principales raisons qui ont motivées le choix de ce sujet sont de deux ordres :

- Intérêt personnel

C'est pour nous un plaisir de traiter un sujet de multi-domaine (fiscalité, finance et juridique), car nous estimons que les recherches sur le sujet contribueront à améliorer notre expérience surtout au travail.

A partir de ce sujet nous avons une occasion propice d'approfondir l'étude de la réglementation fiscale algérienne en matière des avantages fiscaux qu'elle offre aux groupes et son impact sur leur performance financière.

- Intérêt scientifique

Etant donné que notre travail est un travail de recherche orientée dans le domaine de gestion fiscale et financière des groupes, il constitue un document qui met en évidence des données réelles, qualitatives et véritables pouvant servir d'autres recherches ultérieures.

Organisation du document

Pour réaliser ce modeste travail, nous l'avons divisé en trois (03) chapitres, chaque chapitre est divisé en trois (03) sections :

- Le premier chapitre met l'accent sur la gestion fiscale des groupes de sociétés.
- Le deuxième chapitre explique le rôle de la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière ainsi que ses indicateurs.
- Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas au sein de la société mère COSIDER SPA tête du groupe COSIDER pour bien comprendre l'impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance financière de ce groupe.

Chapitre

1

Gestion fiscale des groupes de sociétés

Introduction du premier chapitre

D'un point de vue macroéconomique, la fiscalité s'impose comme une composante primordiale de la stratégie des États. Car elle constitue un instrument indispensable de la politique économique et sociale des pays à travers le monde.

La fiscalité est devenue également l'une des préoccupations majeures de toute entreprise puisque « mieux gérer sa fiscalité, c'est mieux gérer ses finances ».

En effet, la fiscalité est une charge financière comme les autres. Le rôle du gestionnaire de l'entreprise est de prévoir cette charge, mais ce n'est pas suffisant, il devra, autant que possible, chercher à la réduire. C'est dans ce contexte, que les groupes de sociétés font recours à des pratiques de gestion fiscale pour payer moins d'impôts telles que le régime de l'intégration fiscale, la manipulation des prix de transfert, les crédits intra-groupes, le dégrèvement fiscal ou encore les paradis fiscaux. Dans ce cas-là la position du groupe vis-à-vis de la fiscalité sera modifiée d'une charge à subir à un paramètre à gérer.

Ainsi, cette gestion fiscale ne peut s'exercer que dans certaines limites, sinon, elle risque d'être qualifiée d'abus de droit ou d'acte anormal de gestion.

Dans ce premier chapitre, la première section s'intéressera à la définition même de la gestion fiscale et ses notions voisines, ses préalables et ses principaux objectifs. La deuxième section sera consacrée à l'analyse des différentes pratiques de gestion fiscale des groupes de sociétés. La troisième section exposera les limites de la gestion fiscale telles que l'abus de droit et l'acte anormal de gestion.

Section 01 : Approche conceptuelle de gestion fiscale

La gestion fiscale est une notion assez nouvelle, mal connue par l'entreprise algérienne, ses spécificités résident dans l'intégration du variable fiscal dans les différentes décisions de l'entreprise pour le long et le court terme. Afin de comprendre cette notion d'une façon générale nous présenterons quelques définitions, ses préalables, ensuite ses objectifs.

1 Gestion fiscale et notions voisines

Pour mieux situer la place de la gestion fiscale, qui est souvent assimilée à l'évasion fiscale et à la fraude fiscale. Une définition de ces trois notions s'impose pour les situer et les distinguer.

1.1 Gestion fiscale

Loin du champ lexical fiscal, « L'action ou la manière de gérer est le fait d'administrer, de diriger, d'organiser, d'optimiser, de s'occuper de quelque chose. »¹, d'une façon suivie et attentive en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Transposée en matière fiscale, et selon CHADEFAX et ROSSIGNOL : « La gestion fiscale repose sur la liberté de gestion qui donne à l'entreprise la possibilité de faire les choix qu'elle juge judicieux et de bénéficier des mesures incitatives mises en place par l'Etat et les collectivités locales. »²

Selon COZIAN : « Chacun reconnaît la nécessité d'une bonne gestion financière, d'une bonne gestion commerciale, d'une bonne gestion sociale ; elles conditionnent le développement, voire la survie des entreprises³. On doute, en revanche, qu'il puisse y avoir une bonne gestion fiscale ; certains la récusent au nom du fatalisme fiscal ; d'autres la réprouvant, la confondant avec la tricherie fiscale. Les plus avisés la pratiquent, qui ne sont ni des fatalistes, ni des tricheurs, mais

¹ **Le petit Larousse en couleurs**, 1995, p 480.

² M.CHADEFAX et J.L. ROSSIGNOL, **Ethique et comportement fiscal de l'entreprise**, Revue Entreprise Ethique, N° 15, 2001, p 14.

³ La nécessité de bien gérer ses affaires est une condition de survie et de développement pour l'entreprise.

de bons gestionnaires. »¹. Ce qui signifie qu'auparavant, elle est perçue comme une tricherie par contre, selon COZIAN, les contribuables qui pratiquent la gestion fiscale ce sont de bons gestionnaires. Actuellement, « L'optimisation fiscale, peut être définie comme l'emploi de procédés légaux, dans le but de minimiser la charge fiscale que le contribuable aurait normalement supportée. »²

Il s'agit donc de l'exploitation et de l'utilisation optimale par le contribuable des choix fiscaux offerts par le législateur fiscal afin de maîtriser et de minimiser le montant de l'impôt dû. Elle consiste, à cet effet, à faire le meilleur usage des règles fiscales applicables, voire à profiter des opportunités pouvant résulter de la combinaison de plusieurs dispositions.

La gestion fiscale peut aussi prendre l'appellation de planification fiscale. Selon SCHOLES et WOLFSON : « La planification fiscale consiste à viser la performance maximale en recherchant la minimisation de tous les coûts, aussi bien les coûts fiscaux que les coûts de transaction. »³. La planification fiscale n'est réelle que lorsqu'elle consiste à viser la performance maximale, à travers la recherche de la minimisation de tous les coûts, dont les coûts fiscaux et plus globalement de transactions.

Une planification fiscale efficace, selon le même auteur, doit prendre en considération toutes les conséquences fiscales d'une certaine transaction et reconnaître que les impôts ne sont qu'une partie des autres coûts, qui doivent également être pris en compte aussi.⁴

En effet, la gestion fiscale a vécu une évolution dans le temps en réponse aux changements de l'environnement. Cette évolution peut être répartie dans le temps en trois périodes :⁵

- Dans les années 80, le rôle de la fonction fiscale était d'assurer une meilleure conformité aux obligations fiscales et une réduction des coûts ;
- Dans les années 90, la fonction fiscale a évolué d'un centre de coûts cherchant à se conformer d'une manière efficiente à la loi fiscale vers un centre de profit cherchant à réduire le taux d'imposition effectif ;

¹ M.COZIAN, **Les grands principes de la fiscalité des entreprises**, Edition LITEC, 2^e Edition, Paris, 1984, p 22.

² R.KHELASSI, **Précis d'audit fiscal de l'entreprise**, Edition BERTI, Alger, 2013, P 244.

³ M.SCHOLES et M.WOLFSON, **Fiscalité et stratégie d'entreprise**, Edition Presses Universitaires de France, Paris, 1996, p 9.

⁴ **Idem**.

⁵ Ernst & Young, **The evolving role of tax directors**, Revue Tax Risk Management, N°21, 2004, p 12.

- Actuellement et face à l'accroissement des obligations de divulgation, de transparence et d'amélioration des systèmes de contrôle interne, une nouvelle responsabilité vient s'ajouter aux rôles de conformité et de planification fiscales. Il s'agit de la gestion des risques fiscaux de l'entreprise. Les directeurs fiscaux ont donc une responsabilité croissante pour anticiper et gérer d'une manière efficace les risques fiscaux potentiels, lesquels s'ils restent incontrôlés, peuvent entraîner des effets négatifs sur la trésorerie et la réputation des entreprises.

La gestion fiscale de l'entreprise s'est développée depuis près d'un quart de siècle dans un premier temps sur l'axe de la régularité fiscale et de la mesure du risque fiscal encouru par l'entreprise, puis dans un deuxième temps, autour de la notion d'optimisation fiscale, par le biais notamment de l'évaluation des choix fiscaux de l'entreprise.¹

Nous pouvons décrire la gestion fiscale d'après les définitions proposées ci-dessus comme relevant d'un processus légal qui permet de réduire le montant de l'impôt à payer.

1.2 Evasion fiscale

Lorsque la gestion fiscale devient généralisée et agressive, on n'entre dans ce que l'on appelle « l'évasion fiscale ». Elle est caractérisée par l'utilisation habile des failles de la législation fiscale en vue d'échapper en partie ou en totalité au paiement de l'impôt, tout en respectant le cadre légal.

La majorité des dictionnaires définissent l'évasion comme étant : « l'action de s'évader, de s'échapper d'un lieu où l'on était enfermé. »²

Transposée en matière fiscale, « l'évasion fiscale suppose que le contribuable tout en agissant dans le but d'échapper à l'impôt, n'enfreint aucune disposition de la loi fiscale, l'élément intentionnel de la fraude est apparent, mais non l'élément matériel, le contribuable, en effet, s'abstient de créer le fait de faire l'acte à l'occasion duquel l'impôt est prélevé. »³

Selon COZIAN : « L'évasion fiscale est le fait d'échapper, totalement ou partiellement à l'impôt en utilisant des procédés ou des montages licites. »⁴

¹ M.CHADEFAUX et J.L. ROSSIGNOL, **La performance fiscale des entreprises**, Revue de droit fiscal, N°30 35, 27 juillet 2006, p 65.

² **Le petit Larousse en couleurs**, 1995, p 415.

³ T.DELAHAYE, **le choix de la voie la moins imposée**, Revue internationale de droit comparé, N° 30, 1977, p 25.

⁴ M.COZIAN, **Précis de fiscalité des entreprises**. Editions Lexis Nexis Litec, 31^e Edition, Paris, 2008, p 549.

D'une façon générale, les auteurs ne s'accordent pas sur une définition précise de la notion d'évasion fiscale. Certains spécialistes la considèrent comme relevant d'une pratique légale, qui a pour but de réduire l'impôt ; cette pratique consiste à exploiter les failles de la législation fiscale afin de réduire d'une manière significative l'impôt. L'évasion fiscale est alors justifiée et légitimée par l'entreprise qui y voit un moyen de réduire ses coûts sans y voir pour autant une pratique qui porte atteinte à la solidarité sociale et aux développements des pays.

Selon le comité des affaires fiscales de l'organisation de coopération et de développement économique (l'OCDE), l'évasion fiscale est caractérisée par la réunion de trois éléments :¹

- Une intention de détourner la loi en utilisant soit les failles de la législation, soit l'application des dispositions légales à des fins autres que prévues ;
- Les dispositions prises par les entreprises ont des justifications différentes de celles qui sont affichées (élément d'artifice) ;
- L'entreprise cherche à préserver le secret du montage (élément de confidentialité).

1.3 Fraude fiscale

Dans son sens général la fraude signifie :

« Un acte de mauvaise foi accompli en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui. »². Le mot « fraude », dans un sens plus large, s'applique à tous les procédés déloyaux tendant à un résultat malhonnête ou irrégulier.

Un cas particulier de la fraude est la fraude fiscale qui a été définie par DASSESSE et MINNE comme étant « La fraude fiscale implique nécessairement une violation de la loi fiscale en vue d'échapper totalement ou partiellement à l'impôt voire en vue d'obtenir des remboursements d'impôt auxquels on n'a pas droit. »³

Elle comporte un élément matériel (adoption des pratiques illégales), un élément intentionnel (avoir un objectif d'échapper à l'impôt) et un élément légal (infraction à la loi).

¹ R.YAICH, L'optimisation fiscale en matière d'impôt sur les sociétés, rôle de l'expert-comptable, La Revue comptable et financière, N°52, 2001, pp17-18.

² Le petit Larousse en couleurs, 1995, p 458.

³ M.DASSESSE et P.MINNE, droit fiscal : principes généraux et impôts sur les revenus, Edition Bruylant, Bruxelles, 2001, p 96.

1.3.1 L'élément légal

Au niveau de l'article 303 du CIDTA la législation Algérienne prévoit des sanctions pour les manœuvres frauduleuses, cet article stipule que « quiconque, en employant des manœuvres frauduleuses s'est soustrait ou a tenté de se soustraire, en totalité ou en partie, à l'assiette ou à la liquidation de tout impôt, droit ou taxe est indépendamment des sanctions fiscales applicables... »¹.

Lorsqu'un contribuable, tenu de souscrire des déclarations comportant l'indication des bases ou éléments à retenir pour l'assiette de l'impôt, déclare ou fait apparaître un revenu ou un bénéfice insuffisant ou inexact, le montant des droits éludés ou compromis est majoré de :²

- 10%, lorsque le montant des droits éludés est inférieur ou égal à cinquante mille dinars algériens (50.000 DA) ;
- 15%, lorsque le montant des droits éludés est supérieur à cinquante mille dinars algériens (50.000 DA) et inférieur ou égal à deux cent mille dinars algériens (200.000 DA) ;
- 25%, lorsque le montant des droits éludés est supérieur à deux cent mille dinars algériens (200.000 DA).

1.3.2 L'élément matériel

La présence de l'élément matériel tient en la dissimulation par le contribuable de la matière imposable qu'il avait l'obligation de révéler. Cela peut prendre les formes suivantes³ :

- a) La dissimulation ou la tentative de dissimulation par toute personne, des sommes ou produits auxquels s'appliquent la taxe sur la valeur ajoutée dont elle est redevable et, plus particulièrement, les ventes sans facture ;
- b) La production de pièces fausses ou inexactes à l'appui de demandes tendant à obtenir , soit le dégrèvement, la remise, la décharge ou la restitution de la taxe sur la valeur ajoutée, soit le bénéfice d'avantages fiscaux en faveur de certaines catégories de redevables ;

¹ Annexe N° 01 : Article 303 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées.

² Article 193-1 du CIDTA.

³ Article 193-2 du CIDTA.

- c) Le fait d'avoir sciemment omis de passer ou de faire passer des écritures ou d'avoir passé ou fait passer des écritures inexactes ou fictives, au livre journal ou au livre d'inventaire prévus par les articles 9 et 10 du code de commerce ou dans les documents qui en tiennent lieu. Cette disposition n'est applicable que pour les irrégularités concernant des exercices dont les écritures ont été arrêtées ;
- d) Le fait pour un contribuable d'organiser son insolvabilité ou de mettre obstacle par d'autres manœuvres au recouvrement de tout impôt ou taxe dont il est redevable ;
- e) Tout acte, manœuvre ou comportement impliquant l'intention manifeste d'éluder ou de retarder le paiement de tout ou partie du montant des impôts et taxes tel qu'il ressort des déclarations déposées ;
- f) Le fait de se livrer à une activité informelle, est définie comme telle, toute activité non enregistrée et / ou dépourvue de comptabilité formelle écrite, exercée à titre d'emploi principal ou secondaire.

1.3.3 L'élément intentionnel

On entend par là que le contribuable devait non seulement avoir connaissance de l'infraction envisagée mais aussi l'intention d'échapper à l'impôt soit par une volonté délictueuse (omission ou inexactitudes volontaires) soit par une volonté délictueuse exacerbée (manœuvres frauduleuses ou montage).

Selon MARGAIRAZ : « On peut dire qu'il y a fraude lorsqu'on applique des procédés permettant d'échapper à un impôt, alors que le législateur n'avait pas prévu d'échappatoire. Dans son sens le plus général, la fraude s'assimile tout simplement à une action de mauvaise foi accomplie dans le but de tromper. »¹. Ce qui fait que l'élément intentionnel corrobore l'infraction et écarte la notion d'erreur puisqu'il relève de la mauvaise foi et de la volonté de contrarier la loi.

¹ A.MARGAIRAZ, La fraude fiscale et ses succédanés, Edition Vaudoise, 3^e Edition, Suisse, 1987, P 28.

2 Les préalables à la gestion fiscale

Avant d'intégrer la variable fiscale dans toute décision de gestion, il faut maîtriser préalablement le risque fiscal¹. Ce qui nécessite la préparation d'un champ favorable caractérisé surtout par une sécurité fiscale afin d'aboutir à une gestion fiscale saine et optimale.

2.1 Une gestion fiscale sécurisée

« La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévoir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risque et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités. »². La gestion préalable du risque fiscal a pour but de sécuriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de réduction de la charge fiscale.

Selon ROSSIGNOL : « L'optimisation ne peut logiquement trouver sa place que subsidiairement par rapport à la gestion du risque fiscal. Une entreprise ne peut en effet chercher à optimiser la dimension fiscale de ses affaires sans maîtriser préalablement le risque fiscal. Il est vain de rechercher des économies substantielles d'impôt sur tel ou tel montage si, simultanément, des irrégularités importantes affectent le traitement fiscal des opérations courantes de l'entreprise.»³ C'est-à-dire que la détection des irrégularités et des inexactitudes par l'administration fiscale peut entraîner de lourds effets pour l'entreprise, il s'agit des redressements et des sanctions.

D'où la nécessité d'une gestion fiscale sécurisée et qui repose sur trois axes essentiels :

- L'évitement des erreurs fiscales pénalisantes ;
- Le respect des règles fiscales de forme ;
- La tenue d'une comptabilité probante.

¹ J.L.ROSSIGNOL, **Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise**, Revue Management et Avenir, N° 33, 2010, p 176.

² **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence**, site de l'AMF, <https://www.amf-france.org/>, (Consulté le 27 août 2018 à 21H20).

³ J.L.ROSSIGNOL, **Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise**, Revue Management et Avenir, N° 33, 2010, p 176.

2.1.1 L'évitement des erreurs fiscales pénalisantes

L'entreprise est dans l'obligation de respecter les lois fiscales imposées par la législation fiscale. En effet, l'inobservation de certaines prescriptions du droit fiscal peut faire perdre l'entreprise des gains potentiels qui aurait pu être dégagés si jamais elle a tenu compte à cause des erreurs commise par l'entreprise dans l'assiette ou lors de la détermination des différents impôts dont elle est soumise.

Parmi les erreurs, qui peuvent se produire on trouve les cas de la constatation de certaines immobilisations en charges, la non réintégration des charges qui ne sont pas déductibles fiscalement, qu'à la date de leur décaissement (les honoraires non encore réglées, ou constatées comme charges à payer, telles-que les honoraires des commissaires aux comptes) ou de non-respect de certaines conditions exigés pour le bénéfice d'un avantage fiscal.

En outre, en matière d'avantage fiscale le contribuable doit satisfaire généralement à certaines conditions particulières pour bénéficier d'avantages fiscaux, le non-respect de ces conditions peut entraîner la déchéance de l'avantage obtenu et par conséquent le paiement de l'économie d'impôt dont a bénéficié l'entreprise majorée des pénalités de retard.¹

2.1.2 Le respect des règles fiscales de forme

Dans plusieurs cas, les contribuables se trouvent redressés en raison du défaut de respect de certaines règles de formes prévues par la législation fiscale en vigueur sans qu'il n'y ait réellement une fraude ou insuffisance au niveau du bénéfice imposable déclaré. Les sanctions qui frappent les contribuables dans ces cas et qui paraissent aux yeux de ces derniers comme étant toujours injustes, ont souvent des conséquences financières très lourdes. Pour cela, l'entreprise doit accorder une attention particulière au respect de ces obligations de forme dont notamment :

- La tenue des livres comptables obligatoires ;
- Le dépôt de certains logiciels au bureau de contrôle ;
- Les pièces justificatives probantes ;
- La déclaration annuelle des revenus ;
- La déclaration de l'employeur.

¹ Article 142 du CIDTA.

2.1.3 La tenue d'une comptabilité probante

« La comptabilité sert d'abord de base à l'imposition des bénéfices. »¹. La comptabilité est donc organisée pour être au service de la fiscalité en tant qu'élément de sécurité quant à son application correcte « la fiscalité s'appuie aussi sur le droit des sociétés, en particulier pour déterminer le régime d'imposition en matière de bénéfices comme en matière de TVA ; les documents comptables que l'entreprise a l'obligation d'établir doivent donc répondre à ces diverses attentes dans le respect des règles en vigueur. »²

Selon l'article 141 ter du CIDTA « les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le système comptable financier, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles fiscales applicables pour l'assiette de l'impôt. »³

Le contribuable est astreint à tenir une comptabilité complète et détaillée permettant de justifier l'exactitude des résultats déclarés et le détail des opérations imposables, et non imposables. Ainsi les différentes factures en mentionnant toutes les coordonnées dictées par la loi tout au long de l'application de ses activités, procéder à toutes les déclarations mensuelles, annuelles,... et remplir toutes ses engagements de paiement de ses différents impôts dans les délais et avoir connaissance de toutes les modalités de paiement et leur dates d'échéances afin d'éviter le maximum de pénalité et participer à mieux gérer et optimiser sa fiscalité.

Et selon l'article 43 du CPF : « le rejet de comptabilité à la suite d'une vérification de comptabilité, ne peut intervenir que dans le cas où l'administration démontre son caractère non probant lorsque :

- La tenue des livres, documents comptables et pièces justificatives n'est pas conforme aux dispositions des articles 9 et 11 du code de commerce, au système comptable financier et autres législations et réglementations en vigueur ;
- La comptabilité comporte des erreurs, omissions ou inexactitudes répétées liées aux opérations comptabilisées. »⁴

¹ M.HINARD et A-C MITTAINE-CHENEVIER, **Comptabilité et fiscalité**, Edition Presses Universitaires de France, 1988, Paris, p 23.

² **Ibid.**

³ Article 141 ter du CIDTA.

⁴ Article 43 du Code des Procédures Fiscales.

Alors, la sécurité fiscale s'appuie essentiellement sur une comptabilité régulière et sincère ne générant aucun risque de rejet pouvant conduire l'entreprise à supporter des coûts fiscaux supplémentaires.

3 Les objectifs de la gestion fiscale

Le but principal de tous types de gestion est l'atteinte des objectifs préalablement fixés, pour la gestion fiscale il s'agit de la diminution de la facture fiscale. En revanche, deux objectifs fondamentaux peuvent être visés par la mise en œuvre d'une gestion fiscale au sein de l'entreprise :

- Tout d'abord, de la régularité fiscale par laquelle l'entreprise s'assure du respect des dispositions fiscales auxquelles elle est soumise afin d'éviter tout risque de sanctions fiscales.
- Atteindre l'efficacité fiscale qui consiste dans l'exploitation au mieux, de la réglementation fiscale de manière à orienter les décisions prises par l'entreprise vers des choix rationnels et cohérents fondés sur des avantages et/ou options fiscaux qui sont de nature à lui procurer un gain en terme d'impôt et une optimisation rationnelle de sa charge fiscale.

3.1 La recherche de la régularité fiscale :

La gestion fiscale vise à assurer pour l'entreprise le respect de la réglementation en matière des obligations fiscales de fond, de forme et de délai qui lui sont imposées par la législation fiscale. Une gestion permanente de l'aspect fiscal au sein de l'entreprise permet d'éviter l'exposition de l'entreprise à l'éventualité de risque de contrôle fiscal dans le cas de la non-conformité à la règle fiscale, qui peut induire dans certains cas, des sanctions fiscales ou pénales.

La régularité fiscale correspond à la conformité des décisions fiscales de l'entreprise par rapport à la législation et à la réglementation fiscale à laquelle celle-ci est soumise. Le respect de la règle fiscale peut s'exprimer par l'exactitude des états financiers produits et des déclarations fiscales souscrites.

3.2 La recherche de l'efficacité fiscale :

L'efficacité fiscale constitue le second volet de la mission de la gestion fiscale, le complément éventuel de la régularité fiscale. L'efficacité fiscale interprète l'aptitude de l'entreprise à aménager au mieux de ses intérêts, les dispositions contenues dans la loi fiscale et notamment, les options et choix fiscaux. Dans ce cadre, l'entreprise utilise de manière optimale les mesures d'incitations ou de faveur dont elle peut bénéficier et d'en retire un avantage financier immédiat.

L'entreprise doit être efficace dans l'utilisation des dispositions contenues dans la législation c'est-à-dire, être capable de mettre à profiter le potentiel juridique et fiscal à sa disposition.

Ainsi, l'efficacité fiscale ne doit pas se réduire qu'à la recherche de l'optimum fiscal apprécié strictement et exclusivement à partir de considérations fiscales, elle implique également de prendre en compte les autres données de l'entreprise en matière de politique générale.

L'efficacité fiscale suppose :

- La cohérence fiscale ;
- L'adéquation des options fiscales aux choix de la politique générale de l'entreprise ;
- La capacité de l'entreprise à maîtriser l'outil juridique et fiscal ;
- La prédisposition de l'entreprise à profiter de la législation et à exploiter les opportunités et les avantages fiscaux accordés par la loi ainsi qu'à les maîtriser ;
- L'aptitude de l'entreprise à choisir, compte tenu de sa situation propre et de ses objectifs, les options qui lui sont les plus intéressantes sur le plan fiscal.

Ainsi, l'efficacité fiscale c'est l'aptitude de l'entreprise à exploiter les ressources juridiques et fiscales dont elle dispose et conformément aux orientations de sa politique générale.

Il convient de préciser à ce sujet qu'une bonne conduite du paramètre fiscal et des opportunités qu'elle offre est susceptible de fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel indéniable.

Section 02 : pratiques de gestion fiscales des groupes de sociétés

Dans la deuxième section de ce chapitre, on met, d'abord, l'accent sur la notion de la gestion fiscale des groupes de sociétés ensuite les différentes pratiques de gestion fiscale des groupes de sociétés.

1 Gestion fiscale des groupes de sociétés

Dans ce passage, la définition de la gestion fiscale des groupes de sociétés et les différentes pratiques appliquées seront traités.

1.1 Définition

La gestion fiscale au sein de l'entreprise peut être différente de la gestion fiscale au sein d'un groupe. Selon CHADEFAX et ROSSIGNOL : « L'entreprise qui appartient au groupe risque d'être confrontée à la notion d'optimisation fiscale du groupe et non plus d'optimisation fiscale individuelle de chaque entité du groupe. Dans ces conditions, l'entreprise adopte la meilleure solution pour le groupe, solution qui ne correspond pas nécessairement à la solution fiscale optimale pour elle. »¹

Les groupes de sociétés peuvent aussi être amenés à gérer leur fiscalité à une autre échelle, si le groupe possède des filiales dans le monde, avec une planification fiscale internationale. Cette dernière est définie selon MINNE et DOUENIAS comme : « L'ensemble des mesures prises et des structures mises en place par un groupe de sociétés dans le but de réduire sa charge fiscale globale, soit en évitant des déperditions fiscales causées par le caractère international des opérations (double imposition) soit en bénéficiant des mesures spécifiques octroyées ou utilisées en raison du caractère international de ces mêmes opérations. »²

Selon BRUCE et autres, la gestion fiscale internationale exploite les différences fiscales des Etats et conduit souvent à des choix sophistiqués, les sociétés créant une ou plusieurs filiales

¹ M.CHADEFAX et J.L. ROSSIGNOL, **Ethique et comportement fiscal de l'entreprise**, Revue Entreprise Ethique, N° 15, 2001, p 14.

² P.MINNE et S.DOENIAS, **Planification internationale des sociétés belges**, Editions Larcier, Bruxelles, 2004, p 21.

dans le but de déplacer le revenu d'un pays à un autre à l'imposition moins élevée.¹. Par conséquent, « La planification fiscale internationale navigue entre deux considérations essentielles : d'une part, éviter la double imposition d'un même revenu et, d'autre part, exploiter les faiblesses et les incohérences des législations fiscales nationales dans une perspective internationale. »²

1.2 Pratiques de gestion fiscale des groupes de sociétés

Plusieurs pratiques sont adoptées par les groupes de sociétés pour optimiser ses coûts fiscaux, on distingue entre autres : le transfert du bénéfice commercial, le transfert du bénéfice financier et l'option pour le régime de l'intégration fiscale.

1.2.1 Gestion fiscale par le biais du transfert de bénéfice commercial

Le transfert du bénéfice commercial par le groupe a pour objectif de minimiser le coût global explicite d'impôt.

1.2.1.1 La gestion des prix de transfert³

Les multinationales sont des ensembles intégrés qui procèdent à de multiples transactions à l'intérieur de leur groupe. A cette occasion, une société filiale peut facturer des biens ou services à sa société-mère, sa société-sœur ou à ses propres filiales : le prix auquel est effectuée cette opération est appelé le prix de transfert.

Par prix de transfert, il y a lieu d'entendre les prix pratiqués entre les sociétés membres d'un même groupe et qui sont implantées dans des pays différents à l'occasion d'un transfert des actifs matériels (achats/ventes de biens, de marchandises), des actifs incorporels (concession des droits de propriété attachés à une marque), ou rend des services (recherche et développement, comptabilité, gestion des ressources humaines)⁴.

¹ D.BRUCE, J.DESKINS et W-F.FOX, **On The Extent, Growth, and Efficiency Consequences of State Business Tax Planning**, University of Tennessee and Creighton University, 2005, p 10.

² P.MINNE et S.DOENIAS, **Op.cit.** p 10.

³M-P.MAIRESSE, **La gestion fiscale du groupe multinational est-elle créatrice de valeur ?**, La Revue du Financier, N°147, 2004, p 43.

⁴ Bulletin d'information fiscale de La Direction Générale des Impôts, N°67/2013, p 02.

S'agissant de flux économiques qui génèrent en principe une charge déductible dans un Etat et un revenu imposable dans l'autre Etat concerné¹, une bonne gestion de ce flux permet de minimiser la charge fiscale globale du groupe.

Selon FOURRIQUES : « Ce sont les prix auxquels sont échangés les produits entre filiales du même groupe, ou filiale et sociétés mères. Lorsqu'on veut sous-évaluer les sommes soumises à l'impôt, on manipule fortement à la baisse ou à la hausse ces fameux prix de transfert. »². La gestion fiscale à travers le transfert du bénéfice commercial d'un pays à un autre, où il y a des taux d'impôts différents, se fait à travers la manipulation du prix de transfert.

Selon ELDENBURG et autres : « Les sociétés qui réalisent des marges bénéficiaires plus élevées sur des activités à fort taux d'imposition sont incitées à transférer ces revenus vers des pays qui ont des taux d'impositions plus faibles pour minimiser la charge fiscale globale du groupe. »³

C'est-à-dire, une filiale implantée dans un Etat à taux d'imposition élevé, a davantage intérêt à augmenter le prix de transfert provenant de l'achat d'un bien ou d'une marchandise par une autre société du groupe située dans un autre Etat à faible taux d'imposition permettant ainsi de réaliser des économies fiscales pour le groupe. Par exemple : une société-mère située dans le pays A, où le bénéfice est faiblement taxé (10%), vend des produits à sa filiale qui les commercialise dans le pays (B), où les bénéfices sont lourdement taxés (30%). Il est tentant pour le groupe de majorer le prix de vente interne des produits de la mère à la filiale pour localiser la part la plus importante du bénéfice là où l'impôt est le plus faible. Et grâce à cette opération le groupe réalise une économie d'impôt de 20%.

On peut trouver aussi deux autres cas de manipulation des prix de transfert, à travers⁴ :

- Les sociétés de refacturation ;
- Les transferts des actifs incorporels.

¹ X.DALUZEAU, S.GELIN, B.GIBERT et A.LE BOULANGER, **Prix de transfert**, Editions Francis LEFEBVRE, 3^e Edition, Levallois-Perret, 2016, p 13.

² M.FOURRIQUES, **Optimisation fiscale des groupes internationaux et paradis fiscaux**, Revue Française de Comptabilité, N°455, 2012, p 36.

³ L.ELDENBURG, J.PICKERING, et W.YU, **International income-shifting regulations: Empirical evidence from Australia and Canada**, Revue The International Journal of Accounting, N°38, 2003, p 295.

⁴ P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, **Stratégies fiscales internationales**, Editions MAXIMA, Paris, 2010, p 134.

a. Les sociétés de refacturation :

De nombreux groupes utilisent diverses variantes du mécanisme du centre de refacturation, une société productrice vend ses marchandises à bas prix à une société apparentée, elle-même faiblement imposée. Cette dernière peut éventuellement assurer une prestation, en général immatérielle, puis revend les produits à un prix significativement plus élevé. Ce montage permet une diminution de l'assiette imposable de la société productrice fortement imposée et l'augmentation de la base imposable de la société de refacturation soumise à un faible taux d'imposition¹. Ce qui va nous permet de réaliser une économie d'impôt aux bornes du groupe.

b. Les transferts des actifs incorporels :

Les entreprises associées peuvent parfois, pour des raisons tout à fait légitimes tenant aux liens qu'elles ont entre elles, mettre au point des modalités de transfert que des entreprises indépendantes n'envisageraient pas. C'est le cas de transfert des actifs incorporels.

La mise à disposition, au sein d'un groupe, des actifs incorporels tels que les brevets ou les marques doit, en principe, faire l'objet d'une facturation sous la forme de redevances. Les redevances sont destinées à rémunérer la société du groupe qui a supporté les frais de recherche et de mise au point, soit, en général la société mère ou une unité de recherche *ad hoc*. Les opérations en cause peuvent porter sur la concession d'une licence d'exploitation, d'un brevet, d'un procédé ou d'une formule de fabrication, ou d'assistance directe dans des domaines techniques, scientifiques ou commerciaux. Elles peuvent être l'occasion d'un transfert de bénéfices par le biais d'une manipulation des charges facturées².

1.2.2 Gestion fiscale par le biais du transfert de bénéfice financier

Le transfert du bénéfice financier peut se faire à travers les crédits intra-groupes, les dégrèvements fiscaux ou bien, à travers les paradis fiscaux.

1.2.2.1 Les crédits intra-groupes

Les sociétés qui appartiennent à un groupe peuvent prêter des fonds à d'autres sociétés de leur groupe. On appelle cela les prêts intra-groupes.

¹ P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, Op.cit., p134.

² Ibid., p 135.

Les groupes de sociétés disposent, pour financer leur activité et leur développement, de deux moyens : l'endettement ou l'augmentation de capital. Sur le plan fiscal, le recours à l'endettement est, dans la généralité des cas, plus intéressant. En effet, une augmentation de capital est rémunérée par le versement aux actionnaires de dividendes, dont le montant n'est en principe pas déductible de l'assiette taxable du groupe. En revanche les charges financières afférentes à l'emprunt (essentiellement les intérêts) sont déductibles du résultat avant impôt. Modigliani et Miller ont montré à travers leur modèle (1958) que la valeur de la firme augmente proportionnellement avec l'endettement grâce à l'économie d'impôt qui provient de la déduction des charges d'intérêts¹. En matière de traitement fiscal des différentes modalités de financement des groupes, on constate le plus souvent que fonds propres et fonds empruntés reçoivent un traitement différent du fait même de la déductibilité des intérêts d'emprunts, alors que la rémunération des fonds propres ne donne lieu de son côté à aucune déduction².

Le transfert du bénéfice financier peut se faire à travers l'utilisation de la dette intra-groupe. À cet égard, CROQUET et HELDENBERGH notent que : « Dans le cadre de la multinationale, l'endettement interne est assimilé à des fonds propres. Il semblerait donc que la firme a avantage dans tous les cas à privilégier la dette interne. »³. En effet, le traitement favorable aux emprunts incite les groupes multinationaux à utiliser la déductibilité des intérêts pour opérer des transferts de bénéfices vers des lieux moins imposés. Ainsi, la dette des filiales est située dans des pays où l'impôt sur les sociétés est élevé tandis que les intérêts sont versés aux sociétés prêteuses du groupe, localisées dans des pays à fiscalité faible, ce qui se traduit par une moindre imposition totale au niveau du groupe.⁴

Généralement les groupes de sociétés préfèrent le financement par dette interne que par dette externe et ceci pour la raison de l'existence de différents taux d'impositions entre les Etats respectifs de résidences des sociétés filiales et des maisons mères. De ce point de vue, nous comprenons aisément « qu'une société appartenant à un groupe, soumise à un taux d'imposition assez élevé au sein de son Etat de résidence, sera tentée de privilégier la dette interne plutôt que

¹ Abdelkader GLIZ, Cours de la finance d'entreprise approfondie, 2^{ème} année Master, 2017, ESC.

² M.AUJEAN, V.CERIANI et C.VALENDUC, financement de l'investissement et neutralité fiscale : la déduction pour capital à risque en perspective, Revue Reflets et perspectives de la vie économique, N° 13, 2014, p 50.

³ A.HELDENBERGH et M.CROQUET, Les pôles de décisions dans le tissu économique WALLON, Revue Courrier hebdomadaire du CRISP, N° 2058, 2010, p 38.

⁴ M.AUJEAN, V.CERIANI et C.VALENDUC, financement de l'investissement et neutralité fiscale : la déduction pour capital à risque en perspective, Revue Reflets et perspectives de la vie économique, N° 13, 2014, p 50.

la dette envers les tiers. Le taux d'intérêts exigé sur cette dette interne sera souvent plus important que celui qui aurait été exigé pour un emprunt contracté auprès de tiers. »¹. Et ce de manière à réduire la base imposable de la société emprunteuse grâce au principe de la déductibilité fiscale des charges des dettes, ce qui va faire bénéficier le groupe d'économies fiscales plus importantes.

1.2.2.2 Dégrèvement fiscal via les bénéfices réinvestis

La gestion fiscale du groupe peut se faire à travers le réinvestissement des profits, méthode qui permet de bénéficier d'un dégrèvement fiscal et minimiser ainsi la charge fiscale globale du groupe.

Selon KHELASSI : « les dégrèvements fiscaux sont l'exonération fiscale des bénéfices réinvestis. »². Le groupe peut bénéficier d'un avantage fiscal à travers le réinvestissement de leurs bénéfices.

Cependant il existe deux types de dégrèvements fiscaux, tels que le dégrèvement financier et le dégrèvement physique³.

- **Le dégrèvement financier** : il s'agit des exonérations au titre des réinvestissements sous la forme de parts sociales et actions nouvellement créées au niveau d'une autre société du groupe. Toutefois, la déduction du dégrèvement financier est conditionnée par certaines règles :
 - La tenue d'une comptabilité régulière conformément au système de comptabilité des entreprises ;
 - La déclaration des bénéfices et revenus aux délais légaux ;
 - La société émettrice des titres doit être soumise à l'IBS et elle doit aussi déposer une déclaration d'investissement ;
 - Les actions et parts sont nouvellement créées ;
 - La présentation lors du dépôt de la déclaration de l'impôt sur les sociétés par les bénéficiaires de la déduction d'une attestation de libération du capital souscrit dite de l'investissement financier ;
 - Il ne s'agit pas d'une libération du capital par compensation avec un compte courant.

¹ A.HELDENBERGH et M.CROQUET, Les pôles de décisions dans le tissu économique WALLON, Revue Courrier hebdomadaire du CRISP, N° 2058, 2010, p 39.

² R.KHELASSI, Op.cit. p 300.

³ **Idem.**

- **Le dégrèvement physique** : les sociétés qui investissent tout ou une partie de leurs bénéfices au sein d'elles-mêmes bénéficient d'un dégrèvement de 50% du bénéfice net soumis à l'IBS. Afin de bénéficier de la déduction de ce type de dégrèvement, la société doit remplir les conditions suivantes :
- L'investissement doit être correspond à l'activité de l'entreprise ;
 - L'existence réelle des justifications d'acquisition ;
 - Les bénéfices réinvestis doivent être inscrits dans un « compte réserve » au passif du bilan ;
 - La déclaration de l'impôt sur les sociétés doit être accompagnée du programme d'investissement à réaliser et de l'engagement des bénéficiaires de la déduction de réaliser l'investissement au plus tard à la fin de l'année de la constitution de la réserve (le délai maximum de réinvestissement est de 01 an) ;
 - Le non cession de l'équipement durant un délai de (05) an.

A travers les dégrèvements financiers et physiques, le bénéfice réinvesti est déduit de la base fiscale imposable, avec des économies d'impôts très importantes pour le groupe.

1.2.2.3 *Les paradis fiscaux*

Tout d'abord il faut dire que le concept de paradis fiscal, ou 'tax haven' en anglais, se traduit par une absence d'imposition ou une taxation très faible des transactions des non-résidents.¹ « Il est en effet conceptuellement facile de répartir les profits en attribuant la part la plus importante aux entreprises du groupes installées dans le pays où l'impôt était faible voire nul. »²

Les groupes multinationaux utilisent de manière assez importante les paradis fiscaux à travers le transfert d'une partie de leurs revenus vers une filiale installée dans ces derniers, afin d'optimiser la charge fiscale globale du groupe en cherchant simplement à profiter des lacunes des législations nationales.³

¹ E.VERNIER, **Fraude fiscale et paradis fiscaux**, Edition DUNOD, Paris, 2014, p 35.

² P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, **Op.cit.**, p 184.

³ J-M.ROCCHI et J.TERRAY, **Les paradis fiscaux : analyses et controverses**, Editions Arnaud Franel, Paris, 2011, p 97.

Dans le prolongement du rapport consacré à la concurrence fiscale dommageable qu'elle a publié en 1998, l'OCDE ¹ attribue les quatre caractéristiques suivantes pour considérer qu'un pays est un paradis fiscal ² :

- Une faible imposition des revenus voire inexistante par rapport aux autres pays. Condition nécessaire, elle n'est toutefois pas suffisante pour caractériser un paradis fiscal ;
- S'ajoute donc une condition de manque de transparence sur la manière dont sont calculés les impôts ;
- Le manque d'échange d'informations : c'est-à-dire l'absence d'un système effectif d'échange de renseignements entre l'Etat considéré comme paradis fiscal et les autres Etats ;
- L'absence d'activités substantielles, ou la faiblesse des activités économiques locales.

Bons réseaux de communication, stabilités politique et naturelle, souplesse juridique et surtout confidentialité sont les principaux paliers de l'efficacité des paradis fiscaux.³

Les groupes de sociétés peuvent exploiter aussi le manque d'échange de renseignements avec les administrations fiscales des autres pays sur les montants d'impôts déclarés et l'absence de transparence des paradis fiscaux pour dissimuler actifs et revenus, dès lors que le recours à ces paradis peut encore être considéré comme relevant de la gestion fiscale.⁴

¹ L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (**OCDE**) (en anglais **Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD**) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres – des pays développés pour la plupart – ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative ; l'OCDE a succédé à l'organisation européenne de coopération économique (**OECE**) issue du plan Marshall et de la conférence des Seize (Conférence de coopération économique européenne) qui a existé de 1948 à 1960. Son but était l'établissement d'une organisation permanente chargée en premier lieu d'assurer la mise en œuvre du programme de relèvement commun (le plan Marshall), et, en particulier, d'en superviser la répartition.

En 2010, l'OCDE compte (35) pays membres, regroupe plusieurs centaines d'expert dans ses centres de recherche à Paris (**le siège est au château de la Muette**) et publie fréquemment des études économiques –analyses, prévisions et recommandations de politique économique – et des statistiques, principalement concernant ses pays membres.

² M-P.PRAT et C.JANVIER, **Petit dictionnaire de la fraude fiscale**, Editions DALLOZ, Paris, 2010, p 134.

³ P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, **Op.cit.**, p 18.

⁴ Site web : <http://dessinemoileco.com/texte-les-paradis-fiscaux/>, (Consulté le 11/04/2018 à 16H15).

De nombreux gouvernements et chercheurs ont élaboré leurs propres listes selon d'autres critères¹. En outre, un certain nombre de juridictions ont été identifiées comme présentant des caractéristiques d'un paradis fiscal. Suivant lesdits critères, l'OCDE a élaboré une liste de pays considérés comme des paradis fiscaux et celles des différents chercheurs.

Tableau N° 01 : Liste des paradis fiscaux.

Pays figurant sur la liste des paradis fiscaux arrêté par l'OCDE²	
Europe / Méditerranée	Andorre, les îles Anglo-Normandes (Jersey, Guernesey, Aurigny, Sercq, Herm), Chypre, Gibraltar, île de Man, Irlande, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Monaco, Saint-Marin, Suisse.
Caraïbes / Antilles	Anguilla, Antigua et Barbuda, Aruba, Barbade, les îles Vierges britanniques, les îles Caïmans, la Dominique, Grenade, Montserrat, les Antilles néerlandaises, Sainte Lucie, Saint Vincent et Grenadines, Turks et Caicos, les Îles vierges des États-Unis.
Amérique Centrale	Belize, Costa Rica, Panama.
Côte d'Asie de l'Est	Hong Kong, Macao, Singapour.
Océan Indien	Maldives, Maurice, Seychelles.
Atlantique Nord	Bermudes.
Pacifique, Pacifique Sud	Les Îles Cook, les Îles Marshall, Samoa, Nauru, Niue, Tonga, Vanuatu.
Afrique de l'Ouest	Libéria.
Moyen-Orient	Bahreïn, Jordanie, Liban.

Sources : Elaboré à partir du rapport de l'OCDE 2000.

¹ P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, **Op.cit.**, p 68.

² **Sources** : M-P.PRAT et C.JANVIER, **Petit dictionnaire de la fraude fiscale**, Editions DALLOZ, Paris, 2010. PP 136-137.

1.2.3 Gestion fiscale par le biais de l'option pour le régime de l'intégration fiscale

Le régime de l'intégration fiscale est facultatif. En effet, si un groupe souhaite en bénéficier il doit opter pour ce régime.

1.2.3.1 Définition

Le régime de l'intégration fiscale est un régime, régi par le droit fiscal applicable à un ensemble de société d'un groupe qui, sur option, en vue de bénéficier d'avantages spécifiques, décide de faire présenter, au nom du groupe, une déclaration commune au titre de l'impôt sur les bénéfices de société par la société tête du groupe.¹

Le régime de l'intégration fiscale est considéré comme une pratique de gestion fiscale. Il permet, sous certaines conditions, à une société appelée « société mère » de se substituer à d'autres sociétés appelées « sociétés filiales » pour le paiement de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (l'IBS) sur la base d'un résultat d'ensemble, tenant compte des résultats bénéficiaires et déficitaires réalisés par toutes les sociétés du périmètre.²

Selon COZIAN : « L'imposition unique des résultats globaux au niveau de la société mère supprime évidemment tout phénomène de double imposition ; cette procédure permet par ailleurs d'imputer sur les bénéfices de la société mère les déficits subis par la filiale. »³. En effet, à travers le jeu des compensations entre les sociétés déficitaires et bénéficiaires du groupe, ce dernier peut optimiser sa charge fiscale globale, grâce à la consolidation fiscale qu'il permet, à ne pas confondre avec la consolidation comptable. De façon générale, la consolidation fiscale a pour finalité d'agglomérer les différents résultats fiscaux des sociétés d'un groupe dans le but de dégager un résultat fiscal global, optimisant ainsi le coût fiscal total. Ce régime est reconnu dans différents pays, y compris l'Algérie.

En Algérie, le régime de l'intégration fiscale a été créé au terme de l'article 14 de la loi de finances 1997 et codifié à travers l'article N° 138 Bis du code des impôts directs et taxes assimilées.

¹ M-P.MAIRESSSE, Comptabilité et audit, Edition Dunod, 2^e Edition, Paris, 2009, p 379.

² KPMG, Guide investir en Algérie, Edition Ellipse, Alger, 2017, p 204.

Le périmètre définit les sociétés qui doivent être incluses dans les comptes consolidés, en outre le périmètre du groupe pouvant évoluer au cours de la période de validité de l'option.

³ M.COZIAN, Précis de fiscalité des entreprises, Edition Litec, 2^e Edition, Paris, 1985, p 320.

1.2.3.2 Conditions d'accès au régime d'intégration fiscale en Algérie

Le régime de l'intégration fiscale n'est accordé qu'en cas d'option¹ par la société mère et acceptation par l'ensemble des sociétés membres. Cette option est irrévocable pour une période de (04) quatre ans, mais le périmètre de l'intégration peut être révisé au titre de chaque exercice sous réserve que la décision soit notifiée à l'administration fiscale au plus tard dans le délai de dépôt de la déclaration de résultat de l'exercice précédent. La société mère peut, avec l'accord des sociétés intéressées, faire entrer dans le groupe de nouvelles filiales à un moment quelconque de la période de (04) ans en cours ; elle peut aussi à tout moment, sans avoir à requérir l'accord des intéressées, exclure de l'intégration une ou plusieurs filiales, à titre définitif ou temporaire.

Pour l'application des dispositions ci-dessus le groupe de sociétés s'entend de toute entité économique de deux ou plusieurs sociétés par actions juridiquement indépendantes dont l'une appelée « société-mère » tient les autres appelées « membres » sous sa dépendance par la détention directe de 90% ou plus du capital social et dont le capital ne peut être détenu en totalité ou en partie par ces sociétés ou à raison de 90 % ou plus par une société tierce éligible en tant que société mère. »²

Le régime des groupes de sociétés au sens fiscal a sa propre perspective en Algérie en matière des conditions d'éligibilité³ :

- Les sociétés membres doivent avoir la forme de sociétés par actions. Ce qui exclut les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes ;
- Le capital social de la société membre doit être détenu de manière directe (et non pas par l'intermédiaire d'autres sociétés) à raison de 90% au moins par la société mère ;
- Le capital social de la société mère ne doit pas être détenu de manière directe à raison de 90% ou plus par une société tierce éligible en tant que société mère ;
- Le capital social de la société mère ne doit pas être détenu de manière directe ou indirecte en totalité ou en partie par les sociétés membres ;

¹ L'option constitue la formalité à accomplir pour former le groupe fiscal, elle doit être déposée par la société mère plus l'accord donné par chaque filiale.

² Article 183 Bis du CIDTA.

³ **Fiscalité des groupes de sociétés**, Site de la DGI : <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/2014-05-20-13-16-11/2014-05-20-14-00-23/479-fiscalite-des-groupes-de-societes> (consulté le 22/04/2018 à 02h30).

- L'objet principal de la société ne doit pas être lié au domaine d'exploitation, de transport, de transformation ou de commercialisation des hydrocarbures et produits dérivés. En sont, en conséquence, exclues toute les sociétés pétrolières et autres sociétés dont l'activité est liée à l'objet suscité.

Et peut, dans ce cas, opter en tant que société mère pour son imposition sur la base de l'ensemble des résultats réalisés par elle et par les autres sociétés. Et au cas contraire, la société en cause, est exclue d'office du régime fiscal du groupe.

1.2.3.3 Les avantages fiscaux accordés aux groupes intégrés en Algérie

Etant un régime préférentiel, ce régime se compose des avantages fiscaux à quatre niveaux :

A. En matière d'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) : cet avantage porte sur :

- La Consolidation des bénéfices : la consolidation s'entend de celle de l'ensemble des comptes du bilan¹ ;
- L'Exonération des dividendes : les dividendes perçus par les sociétés au titre de leur participation dans le capital des autres sociétés membres du groupe, sont exonérés de l'IBS² ;
- L'Exonération des plus-values de cession : les plus-values de cession réalisées dans le cadre des échanges patrimoniaux, entre les sociétés membres d'un même groupe sont exonérées de l'impôt sur les bénéfices des sociétés³.

B. En matière de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :

Les dispositions de l'article 17 de la loi de finances pour 2007 exemptent de la TAP, les opérations réalisées entre les sociétés membres d'un même groupe de sociétés. Le présent article modifie l'article de 220 paragraphes N°6 comme suit⁴ :

« N'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de base à la taxe : les opérations réalisées entre les sociétés relevant d'un même groupe tel que défini par l'article 138 Bis du CIDTA ».

¹ Article 138 Bis du CIDTA.

² Article 13, Loi de finances pour 1997, journal officiel N°85, 31 Décembre 1996, p 6.

³ Article 19, Loi de finances pour 1997, journal officiel N°85, 31 Décembre 1996, p 7.

⁴ Article 17, Loi de finances pour 2007, journal officiel N°85, 27 Décembre 2006, p 8.

C. En matière de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) :

Les opérations réalisées entre les sociétés membres d'un même groupe sont exonérées de la TVA¹.

En outre, l'article 18 de la loi de finances complémentaire pour 2009 octroie la possibilité au groupe de sociétés au sens fiscal ayant opté pour le bénéfice consolidé de réduire, dans les mêmes conditions, la TVA ayant grevé les biens et services acquis par ou pour leurs diverses sociétés membres.²

D. En matière de droits d'enregistrement :

Sont exemptés des droits d'enregistrement, dans le cadre de la mise en œuvre du régime visé à l'article 138 Bis du CIDTA³ :

- Les actes constatant les transferts patrimoniaux entre les sociétés membres du groupe ;
- Les actes constatant les transformations de sociétés en vue de l'intégration du groupe.

¹ Article 8 du code des taxes sur le chiffre d'affaires (TCA).

² Article 18, Loi de finances complémentaire pour 2009, journal officiel N° 44, 26 Juillet 2009, p 7.

³ Article 347 quater du code de l'Enregistrement.

Section 03 : Limites de gestion fiscale

La liberté de gestion fiscale¹ est un principe affirmé par la jurisprudence et accepté par l'administration fiscale. Cela ne veut nullement dire que cette liberté est absolue et n'est pas contrôlée car il existe toujours des fiscalistes qui trouvent le malin plaisir de profiter des carences de la loi fiscale et de s'engager dans les voies de l'abus de droit ou de l'acte anormal de gestion. Telles sont les limites qu'il y a lieu de ne pas dépasser.

1 L'abus de droit

Comme le contribuable a le choix, d'opter pour les solutions fiscales les moins coûteuses. Il existe un risque d'abuser de cette liberté.

1.1 Définition

RASSAT et autres définissent l'abus de droit comme étant « L'abus de droit est le châtement des surdoués de la fiscalité. Bien évidemment, ils ne violent aucune prescription de la loi et se distinguent en cela des vulgaires fraudeurs qui par exemple dissimulent une partie de leur bénéfices ou déduisent des charges qu'ils n'ont pas supportés. L'abus de droit est un péché non contre la lettre mais contre l'esprit de la loi. C'est également un péché de juriste ; l'abus de droit est une manipulation des mécanismes juridiques là où la loi laisse la place à plusieurs voies pour obtenir un même résultat ; l'abus de droit, c'est l'abus des choix juridiques. »². L'abus de droit suppose un acte juridique apparemment régulier, mais ne traduisant pas le véritable caractère des opérations réalisées.³

1.2 Types d'abus de droit

En pratique, il existe deux comportements passibles d'être qualifiés d'abus de droit fiscal⁴ :

- L'abus de droit par simulation juridique
- L'abus de droit par fraude à la loi

¹ L'administration fiscale est tenue de vérifier la véracité des résultats imposables qui sont calculés à partir des bases comptables rectifiées ainsi que toutes les déclarations d'impôts. Cependant, ladite administration ne peut pas se prononcer sur la qualité de gestion adoptée par une entreprise donnée.

² P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, Op.cit., p 172.

³ M.COZIAN, Les grands principes de la fiscalité des entreprises, Op.cit., p 28.

⁴ N.CHAHID-NOURAI et O.FOUQUET, Optimisation fiscale et abus de droit, Editions EFE, 1990, p 18.

1.2.1 L'abus de droit par simulation juridique :

« La simulation n'est autre chose qu'un mensonge juridique, le contribuable présente au fisc une convention qui ne correspond pas à la réalité, cette tricherie n'est évidemment pas innocente, c'est un stratagème comme un autre pour payer moins d'impôt. »¹

Selon COZIAN la simulation juridique peut résulter soit d'actes fictifs, soit d'actes déguisés, soit d'une interposition de personnes.

1.2.1.1 La simulation par acte fictif

L'objectif de cette forme est de méprendre l'administration fiscale avec la production d'un acte ne reflétant pas la réalité et l'acte est loin d'être exceptionnelle pour l'administration. La société du groupe crée un acte fictif, imaginaire qui n'est pas réel, juste pour réduire sa charge fiscale. A titre d'exemple, la société mère crée une société de façade simplement pour bénéficier d'avantages fiscaux.

1.2.1.2 La simulation par acte déguisé

Un acte déguisé est un acte dont la qualification juridique apparente retenue par les parties est différente de la réalité. L'exemple le plus connu est celui de la donation déguisée sous l'apparence d'une vente.

La donation déguisée consiste à dissimuler une donation sous l'apparence d'un acte d'une autre nature afin d'éviter l'application du régime des droits de mutation à titre gratuit, souvent plus élevé que les droits de mutation à titre onéreux.

1.2.1.3 La simulation par interposition de personnes

Il s'agit d'un cas d'abus de droit par tromperie sur la personne, le maître de l'affaire restant dans les coulisses, tandis que seul le prête-nom intervient de façon apparente.

1.2.2 L'abus de droit par fraude à la loi :

Cette forme d'abus de droit se base essentiellement sur des montages juridiques artificiels et ne peut s'expliquer que par la volonté de contourner une règle fiscale contraignante. Ainsi, l'administration fiscale ne traite pas les contribuables de « menteurs », mais elle leur reproche

¹ R.KHELASSI, **Op.cit.** p 326.

de s'être livrés pour payer moins d'impôts¹. Ces montages juridiques, même non fictifs, ne peuvent s'expliquer que par le souci de parer une règle fiscale donc il y a existence d'abus de droit.

En Algérie, a introduit la notion « abus de droit » en matière fiscale, en vue de remettre en cause les actes ou les conventions présentés par les contribuables, dissimulant leur portée véritable.

2 L'acte anormal de gestion

2.1 Définition

Selon COLETTE², l'acte anormal de gestion³ est un acte contraire aux intérêts de l'entreprise et qui ne comporte aucune contrepartie ou une contrepartie insuffisante pour elle. Cet acte n'est pas opposable à l'administration fiscale pour la liquidation de l'impôt⁴.

En fait, l'acte anormal de gestion concerne essentiellement les rapports entre des sociétés liées à travers plusieurs moyens tels que l'octroi de prêts sans intérêts, de subventions, de cautionnements et d'abondons de créances⁵. Or, « Dans le cadre des groupes de sociétés, le problème de l'acte anormal se pose de manière différente et plus libérale. En dehors de l'option pour le régime de l'intégration fiscale, il n'existe pas de reconnaissance fiscale du groupe. C'est pourquoi, l'acte anormal de gestion ne peut être apprécié par le juge qu'au niveau de chaque société juridiquement indépendante. Il n'existe pas, en principe, d'« intérêts du groupe » qui transcenderait, en quelque sorte, l'intérêt de chaque société individuellement. »⁶, C'est-à-dire l'administration fiscale et le juge ne reconnaissent l'existence fiscale du groupe qu'à travers le

¹ M.COZIAN, **Précis de fiscalité des entreprises**, **Op.cit.** 2008, p 21.

² C.COLLETTE, **Gestion fiscale des entreprises**, Edition Ellipse, 1998, p 26.

³ Selon C.COLLETTE, « l'acte anormal de gestion ne se confond pas avec un acte illicite. L'appréciation se fait au plan économique et non plus juridique puisqu'un acte peut revêtir une apparence juridique, irréprochable (dépense justifié matériellement) et se trouver qualifié d'anormal en raison de son montant (rémunération excessives de dirigeants) ou de son inutilité (cadeaux somptuaires) », **Ibid.** p 26.

⁴ En vertu du principe de la non immixtion dans la gestion, l'administration fiscale n'a pas le droit de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise qui relève de la seule responsabilité des dirigeants, elle n'a pas le droit de critiquer une gestion qu'elle considère trop prudente ou trop aventureuse ou mauvaise (exemple : recours à un crédit bancaire alors que les fonds propres sont suffisants).

Cependant, l'administration fiscale n'autorise, pour la détermination du résultat fiscal, que la déduction des charges nécessaires à l'exploitation. Les charges supportées par l'entreprise à l'encontre de son intérêt et la renonciation non motivée à un profit sont des actes non opposables à l'administration fiscale. En effet, il s'agit d'actes anormaux de gestion.

⁵ S.RADI, **La pratique de la gestion fiscale dans le cadre du système fiscal marocain**, la Revue du Financier N° 172, 2008, p 65.

⁶ C.COLLETTE, **Op.cit.** p 26.

régime d'intégration fiscale et l'intérêt suprême du groupe ne peut pas exister au détriment des autres sociétés du groupe.

Toutefois, les groupes de sociétés considèrent que l'intérêt de chaque société dépend de l'intérêt global du groupe : une société mère qui aide sa filiale en difficultés financières en lui accordant des prêts ou avances sans intérêt ne fait que préserver l'image de son nom ainsi que celle du groupe : il ne peut s'agir par conséquent d'un acte anormal de gestion¹.

2.2 Types d'actes anormaux de gestion

Selon COZIAN², il existe une variété d'actes anormaux de gestion qui peuvent être :

2.2.1 Les dépenses injustifiées dans leur principe

La nature de la dépense est remise en cause par l'administration étant donné qu'elle n'a aucun lien avec l'intérêt de l'entreprise et ne doit pas être prise en compte dans la détermination de son résultat imposable.

2.2.2 Les dépenses exagérées dans leur montant

Le montant d'une dépense peut être contesté par l'administration fiscale dès qu'elle dépasse un certain seuil, telle que les rémunérations excessives des dirigeants d'entreprise.

2.2.3 Les manques à gagner

L'entreprise renonce sans l'avoir justifié et sans contrepartie à un profit qu'elle est en droit de réaliser (locations gratuites, avances sans intérêts...).

L'acte anormal de gestion diffère de l'abus de droit. En effet, le premier est toujours non compatible avec l'intérêt de la société alors que l'acte d'abus de droit peut être conclu dans le but de faire bénéficier l'entreprise d'une solution plus favorable pour elle.

¹ C.COLLETTE, **Op.cit.** p 26.

² M.COZIAN, **Précis de fiscalité des entreprises, Op.cit.**, 2008, p 531.

Conclusion du premier chapitre

L'évolution continue de la législation fiscale depuis plus de vingt ans, l'utilisation progressive par les groupes de sociétés, de la fiscalité, comme variable significative de gestion, mettent en avant l'intérêt d'une recherche visant à analyser les leviers fiscaux sur lesquels peuvent, aux fins d'optimisation, reposer les montages relatifs au financement et l'ouverture des groupes à leur environnement.

En outre, l'implication des Etats dans l'optimisation fiscale des entreprises est majeure : si les groupes provient à réduire significativement leur charge d'impôt, c'est parce que certains Etats ont mis en place des mesures fiscales particulièrement attractives, et que le recours à ces mesures est rendu possible par les conventions fiscales.

En fin, la mission s'avère parfois difficile. En effet, les groupes doivent faire en sorte que l'habileté fiscale dont il fait preuve les montages juridiques et fiscaux qu'il propose ne soient interprétés par l'administration fiscale comme un dépassement et violation de droit fiscal.

Chapitre

2

Gestion fiscale et amélioration de la performance financière

Introduction du deuxième chapitre

La performance est une notion quotidiennement utilisée dans le domaine des affaires et qui s'est beaucoup développée à travers le temps, en effet, elle occupe une place centrale dans le domaine de la gestion.

Le développement de la gestion fiscale est imputable à la perception de l'importance croissante de la fiscalité dans la vie de l'entreprise ; cette importance se traduit naturellement au niveau du poids financier de la fiscalité, mais surtout par le fait que la majeure partie des décisions de l'entreprise, des plus banales aux plus exceptionnelles, sont porteuses d'incidences fiscales plus ou moins aisément perceptibles.

L'objet de ce deuxième chapitre est de reprendre, dans un premier temps la notion de performance financière, ensuite la deuxième section évoquera les méthodes d'évaluation de performance et enfin dans une troisième section, on traitera la gestion fiscale comme outil d'amélioration de la performance financière.

Section 01 : Notion de « performance financière »

L'entreprise, dans un environnement complexe et incertain, vise à accomplir ses objectifs et essaie d'améliorer ses performances en adoptant de nombreux outils pour optimiser les diverses variables de la performance.

Cette section détaillera dans un premier lieu la définition de la notion de « performance financière », ensuite ses divers déterminants.

1 Définition

La dimension financière de la performance est restée pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation de l'entreprise. Elle se résume par la bonne santé financière de l'organisation.

D'après MARTORY et autres : « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat.»¹

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Généralement évaluée à partir des documents comptables. La performance financière peut en outre être entendue, selon SAHUT et autres comme les revenus issues de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.²

¹ B.MARTORY et autres, **Piloter les performances RH**, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p 23.

² J-M.SAHUT et autres, **La création de valeur et performance financière dans les télécoms**, La Revue du financier, N° 141, 2003, p 29.

On peut donc définir la performance financière comme étant la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et assure sa rentabilité.

2 Déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

2.1 La politique financière

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés.
- Cela nécessite de choisir les critères et les sous objectifs pour les décisions intermédiaires.
- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations et les relais de mise en œuvre.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

La politique financière constitue un déterminant de la performance financière, car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

2.2 La compétitivité

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché.

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant¹ ». En effet, l'autour pense que c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût.

- La compétitivité coût : pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit adopter une politique de différenciation des coûts. La compétitivité coût vise à réduire l'ensemble des coûts auxquels l'entreprise est confrontée.
- La compétitivité hors coût : la différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon SAUVIN, la qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.²

La compétitivité hors coût concerne également le temps ; l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle. Elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière, car elle permet de générer des ressources financières.

2.3 La création de valeur

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après CABY et autres.³

En effet, la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon BOGLIOLO, « les dirigeants et les employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur⁴ ».

¹ T.SAUVIN, La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée, Edition Ellipses, Paris, 2005, p 08.

² T.SAUVIN, Op.cit., p 37.

³ J.CABY et H.GERARD, La création de valeur de l'entreprise, Edition Economica, 2^e Edition, Paris, 2001, p 15.

⁴ F.BOGLIOLO, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la création de valeur sans jamais oser le demander, Edition d'Organisation, 2000, p 30.

La création de la valeur doit susciter un véritable système de gestion par la valeur régissant l'ensemble des procédures de chaque entreprise : plan, budget et allocation de ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour guider les responsables et employés vers la maximisation de la performance financière.¹

¹ F.BOGLIOLO, Op.cit. p 30.

Section 02 : Les méthodes d'évaluation de la performance financière

En vue d'atteindre ses objectifs, l'activité de l'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse où l'évaluation et la mesure constituent un miroir qui reflète la situation de l'entreprise, permettant d'harmoniser ses actions pour atteindre les objectifs préétablis.

Dans ce sens, la deuxième section abordera les méthodes d'évaluation de la performance financière. Où les différents indicateurs de mesure seront exposés.

1 Méthodes d'évaluation de la performance financière

Pour déterminer qu'une entreprise est performante, il faut prendre en considération plusieurs méthodes qui permettent d'analyser la situation de ses activités de chaque année. Dans ce sens, cette partie présentera d'abord les indicateurs de l'équilibre financier, ensuite, elle exposera l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion.

1.1 Analyse de l'équilibre financier

La règle d'équilibre financier exige que les ressources stables soient suffisantes pour financer les emplois stables. Il s'agira ici de présenter un ensemble de grandeurs et d'indicateurs financiers permettant d'apprécier la situation financière d'une entreprise. Ces indicateurs sont essentiellement le fonds de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

1.1.1 Le fonds de roulement (FR)

Selon MENNIERET : « Le fonds de roulement net global est la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables. Il correspond au surplus de capitaux permanents sur les actifs stables¹ ».

Selon HUBERT : « Le fonds de roulement représente la part des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après qu'elle ait financé ses immobilisations, il est aussi défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées² ».

C'est l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme. Cet excédent constitue la marge de sécurité financière permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable.³ Il se calcule par la formule ci-après :

$$\text{Fond de roulement (FR)} = \text{Capitaux permanent (CP)} - \text{Actifs immobilisés (AI)}$$

1.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Selon VIZZAVONA : « L'entreprise est tenue d'effectuer un certain nombre de dépenses dont elle ne peut déferer l'échéance. Elle consent des crédits à la clientèle et inversement ses fournisseurs lui accordent des délais de paiement. L'entreprise doit ainsi, au cours de son cycle d'exploitation décaissé avant d'encaisser, pendant la durée d'attente des encaissements, les décaissements continuent à courir. Ceux-ci ne peuvent pratiquement être effectués que dans la mesure où l'entreprise dispose d'un fonds de roulement suffisant. »⁴

Selon HONORE, le besoin en fonds de roulement « représente la partie de l'actif circulant (hors disponibilité) qui n'est pas financé par le passif circulant (hors avances bancaires. »⁵

En conclusion, le besoin en fonds de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation. Il se calcule comme suit :

¹ H.MENNIERET, La trésorerie des entreprises, Edition Economica, Paris, 2004, p 13.

² HUBERT de la Bruslerie, Analyse financière, Edition Dunod, 2^e Edition, Paris, 2002, p 141.

³ J.FORGET, Gestion de trésorerie : mémentos de gestion financière, Edition Gualino, 2005, p 132.

⁴ P.VIZZAVONA, Gestion financière, Edition Dunod, Paris, 1991, p 80.

⁵ L.HONORE, Gestion financière, Edition Nathan, Paris, 2001, p 188.

$$BFR = (\text{Actif circulant} - \text{Trésorerie active}) - (\text{Passif circulant} - \text{Trésorerie passive})$$

1.1.3 La trésorerie nette (TN)

Selon RAMAGE : « La trésorerie a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie de la trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fond de roulement net global et le besoin en fond de roulement. »¹

La trésorerie nette est l'ajustement entre le fond de roulement net global et le besoin en fond de roulement. Elle peut se calculer selon deux méthodes :

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

Ou :

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{Trésorerie Active (TA)} - \text{Trésorerie Passive (TP)}$$

La trésorerie permet de :

- Contrôler les entrées et les sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité et des rentabilités ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires.

1.2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Pour porter un jugement sur la situation économique de la société et en particulier au niveau de sa rentabilité, la simple lecture du compte de résultat s'avère assez pauvre. En effet, celui-ci ne met en évidence que le seul résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte) qui intéresse essentiellement les actionnaires qui seront rémunérés sur cette base. Pour enrichir l'information, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) divisent le résultat net en résultats partiels qui permettent de mieux analyser les performances de l'entreprise sur plusieurs niveaux.

¹ P.RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p 74.

1.2.1 Définition des soldes intermédiaires de gestion

Selon RAMAGE : « Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion définis par le plan comptable général et déterminés à partir du compte de résultat de l'entreprise. Ces soldes permettent de mieux comprendre la formation du résultat de l'entreprise au cours d'un exercice. »¹. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- D'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même ;
- De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité.

1.2.2 La structure des soldes intermédiaires de gestion

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend huit (08) soldes successifs obtenus par la différence entre certains produits et certaines charges, les trois premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise alors que les six suivants sont consacrés à l'analyse de résultat.

➤ La marge commerciale (MC)

Selon STEPHANY : « La marge commerciale considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues. »². Ce solde est un indicateur essentiel pour les entreprises commerciales, il représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise.

La marge commerciale est égale à la différence entre les ventes et les consommations de marchandises.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendus}$$

¹ P.RAMAGE, Op.cit., pp 1-2.

² P.STEPHANY, Finance d'entreprise, Edition Economica, 2^e Edition, Paris, 2000, p 92.

➤ **La production de l'exercice (PE)**

Selon FRANCIS et BEATRICE : « La production de l'exercice est un indicateur hétérogène car il regroupe la production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et la production immobilisée évaluée au coût de production. »¹. Son évaluation n'est cependant pas homogène car : la production vendue est évaluée au prix de vente ; la production stockée et la production immobilisée sont estimées au coût de production.

La production de l'exercice permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période donnée.

Son calcul ne s'effectue pas par différence entre des produits et des charges, mais par la somme des éléments suivants :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

➤ **La valeur ajoutée (VA)**

Selon VERNIMMEN : « La valeur ajoutée est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise ; il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité² ».

La valeur ajoutée évalue la dimension économique de l'entreprise. Elle détermine la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Matières et fournitures consommées} - \text{Services extérieurs et autres Services extérieurs}$$

➤ **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Selon FRANCIS et BEATRICE : « L'EBE mesure les performances économiques de l'entreprise et indique la rentabilité de l'activité ordinaire de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement des immobilisations, du coût de l'endettement et de l'imposition.

¹ G.FRANCIS et G.BEATRICE, **Analyse financière : activité et performance de l'entreprise**, Edition Gualino, 14^e Edition, Paris, 2017, p 41.

² P.VERNIMMEN, **finance d'entreprise**, Edition Dalloz, Paris, 2002, p 157.

En outre il peut être utilisé pour la comparaison des entreprises du même secteur. »¹. Il indique la ressource générée par l'activité de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charges financières).

L'EBE est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'activité d'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production. L'EBE mesure un surplus dégagé après une première rémunération de facteurs de production : les salariés (hors intéressement) et l'Etat (hors impôts sur les bénéfiques).²

Il mesure la performance économique de l'entreprise, c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs des capitaux.

L'EBE s'obtient à partir du calcul suivant :

$$\text{Excédent Brut d'Exploitation} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés}$$

➤ Le résultat d'exploitation (RE)

Selon LEGROS : « Le résultat d'exploitation traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production. »³. Comme l'EBE est aussi un indicateur de performance économique, mais qui intègre cette fois les conséquences des choix de l'entreprise en matière d'investissement, de politique d'amortissements et de provisions. Il reste cependant indépendant de la politique financière de l'entreprise.

C'est l'indicateur par excellence de mesure du résultat de l'activité courante de l'entreprise. Ce résultat est le fruit des efforts quotidiens de l'entreprise. Il est égal à :

$$\text{Résultat d'exploitation (RE)} = \text{EBE} + \text{Autres produits opérationnels} + \text{reprise sur perte de valeur et provisions} - \text{Autres charges opérationnelles} - \text{Dotations aux amortissements, Provisions et perte de valeur}$$

¹ G.FRANCIS et G.BEATRICE, Op.cit., pp 45-46.

² HUBERT de la Bruslerie, Analyse financière, Edition Dunod, 4^e Edition, Paris, 2010, p 167.

³ G.LEGROS, Mini manuel de finance d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2010, p 20.

➤ **Le résultat courant avant impôts**

C'est le résultat d'exploitation de l'entreprise auxquels s'ajoute celui de son activité financière. Il mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise.

Le résultat courant avant impôts est égal au calcul suivant :

$$\text{Résultat courant avant impôts} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} - \text{charges financières}$$

➤ **Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel n'est pas calculé à partir d'un solde précédent. C'est le résultat des opérations non courantes et non récurrentes de l'entreprise. Il est égal à :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

➤ **Le résultat net de l'exercice (RN)**

Le résultat net de l'entreprise représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés. Dans le cas où il serait positif, il présente d'une part, le revenu global net de l'entreprise et d'autre part le revenu maximal qui peut revenir aux associés.

Le résultat net de l'exercice s'obtient de la manière suivante :

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{Résultat courant avant impôts} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

Section 03 : La contribution de la gestion fiscale à l'amélioration de la performance financière

Vue l'importance de la performance, une entreprise ne peut se permettre de ne pas l'améliorer. Pour ce faire, elle doit choisir l'outil (ou les outils) d'amélioration qui lui correspond le mieux et qui l'accompagnera dans l'atteinte de ses objectifs.

A travers cette section on a penché plus précisément sur la gestion fiscale comme outil de l'amélioration de la performance financière.

1 Rôle de la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière

L'un des traits les plus caractéristiques de la fiscalité est, son incidence financière. La gestion fiscale de l'entreprise, en permettant notamment de moduler l'importance de la dette fiscale, a de la même façon une répercussion sur la performance financière de l'entreprise.

Dans le développement, ci-après, on détaillera sur les différents aspects de la gestion fiscale qui permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise.¹

1.1 La maîtrise de la charge fiscale

Une des préoccupations majeures des responsables financiers des entreprises est de maîtriser leurs coûts et de réduire d'avantage leurs charges financières. Du fait que la charge fiscale constitue une partie intégrante du coût de revient, les impôts et taxes payés par l'entreprise ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise, car ce sont des charges financières que l'entreprise se doit de régler. Ces coûts fiscaux sont des coûts que l'entreprise se doit de maîtriser, car ils s'intègrent à la gestion financière même de l'entreprise.

¹ J-C.PAROT, **Stratégie d'optimisation fiscale**, Edition Economica, Paris, 1999, p 207.

1.2 La gestion du risque fiscal

La notion de risque fiscal est définie par plusieurs auteurs chacun s'est penché à le définir à travers son origine ou les conséquences liées à ces risques.

La notion de risque fiscal est définie par Rossignol comme étant : « Un risque fiscal qui englobe en fait deux acceptions : la première, classique, correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, alors que la seconde, toute aussi problématique, se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important. Se conjugue ainsi un risque sanction à un risque perte d'opportunité »¹.

Ainsi, il est défini selon le rapport de l'OCDE 2004 comme : « Le risque lié au non-respect par le contribuable des obligations suivantes :

- L'enregistrement dans le système ;
- La production en temps utile de déclarations et de renseignements ;
- L'établissement d'informations complètes et exactes (y compris la tenue correcte de documents comptables) ;
- Le paiement ponctuel de l'impôt dû »².

Par contre, le cabinet Ernst & Young (2008) définit le risque fiscal du point de vue des différentes conséquences liées au risque fiscal pour l'entreprise. Ce dernier se définit comme suit :

«N'importe quel événement, action ou inaction dans la stratégie fiscale, les opérations, le rapport financier et la conformité qui affectent défavorablement la position fiscale ou d'affaire de l'entreprise ou qui entraînent un niveau imprévu de pénalités, de redressements, d'impôts supplémentaires, une atteinte à la réputation, des pertes d'opportunité ou une exposition des états financiers »³.

¹ J.L. ROSSIGNOL, **Risque et fiscalité de l'entreprise**, Edition Droit et Patrimoine, Paris, 2002, p 26.

² Note d'orientation, **Gestion du risque d'indiscipline fiscale : Gérer et améliorer la discipline fiscale**, OCDE, septembre 2004, p 9.

³ M.GUEDRIB BEN ABDERRAHMEN, **Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal**, thèse Doctorat, encadré par Mohamed Ali OMRI et M. Jean-Luc ROSSIGNOL, Université Tunis el Manar, 2013, p 32.

Les entreprises sont confrontées de plus en plus à des risques fiscaux multiples provenant essentiellement de son environnement fiscal externe qui se caractérise à la fois par sa complexité et son ambiguïté en matière des textes fiscaux et des changements récurrents des dispositions. Ces risques sont susceptibles de générer des coûts financiers supplémentaires imprévus, qui peuvent correspondre dans un premier lieu, au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales et dans un deuxième lieu, se rapporte davantage à la méconnaissance des dispositions favorables qui peuvent générer des manques à gagner importants.¹

La gestion fiscale permet donc d'identifier les risques issus des irrégularités commises involontairement et les corriger tant que cela est possible afin d'éviter que l'entreprise ne s'expose à un risque de sanction suite à un contrôle fiscal.

1.3 L'inexistence des manœuvres frauduleuses

La gestion fiscale est souvent confondue avec la fraude fiscale, mais dans la réalité elle consiste dans une analyse rationnelle des textes juridiques pour recenser les différents choix qu'offre le législateur reposant sur le principe de l'existence d'une marge de manœuvre qui se situe dans les limites de la loi qui exclut les pratiques de manœuvres frauduleuses. En effet, l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre lui permettant de choisir parmi plusieurs choix fiscaux, le plus opportun, lui permettant de procurer un avantage financier.

En effet, le développement de la gestion fiscale s'est opéré par la prise de conscience de l'existence d'une marge de manœuvre fiscale, de l'existence d'un espace de liberté fiscale. À côté de règles impératives, un certain nombre de dispositions laissent au contribuable la possibilité d'exercer des options.

1.4 Optimisation des choix fiscaux

La recherche d'une meilleure performance financière se justifie par le fait que la fiscalité n'est pas un ensemble de règles à appliquer et d'obligations à respecter, mais elle contient aussi une panoplie de mesures à exploiter et des choix fiscaux à optimiser².

¹ J.L.ROSSIGNOL, **Risque et fiscalité de l'entreprise, Op.cit.**, p 26.

² S.RADI, **La pratique de la gestion fiscale dans le cadre du système fiscal marocain**, La Revue du Financier N° 172, 2008. p 63.

L'un des éléments clefs de la gestion fiscale est l'exercice des choix fiscaux. En faisant une utilisation judicieuse des dispositions fiscales, l'entreprise peut obtenir un avantage fiscal, donc financier qui va influencer par la suite sa performance financière.

Le choix fiscal peut procurer un avantage financier par l'allègement de la dette d'impôt qui à son tour entraîne un allègement des décaissements de l'entreprise. Aussi le choix d'un mode d'organisation plutôt qu'un autre entraîne une modification de l'assiette de l'impôt, et une économie de trésorerie.

1.5 Optimisation des choix stratégiques

La fiscalité doit être prise en considération dans la prise de décision à cause de son influence directe sur les états financiers et notamment sur le bilan et le compte de résultat.

Les choix fiscaux stratégiques ce sont des choix dont la portée fiscale est importante. On peut citer à titre d'illustration la possibilité sous certaines conditions d'adoption du régime de l'intégration fiscale par les groupes de sociétés.

Cette idée soutient que le facteur fiscal ayant un impact sur le résultat, la trésorerie et la politique de l'entité, doit être perçu comme un critère de choix de gestion des dirigeants de l'entreprise. Elle montre en outre que la fiscalité est un facteur qui s'inscrit dans le temps, et qui évolue en fonction de la législation qui est très changeante. Les dirigeants d'entreprises doivent impérativement la prendre en compte dans leurs stratégies.

Conclusion du deuxième chapitre

A travers ce deuxième chapitre, on peut dire que les dirigeants des entreprises doivent tenir compte de la fiscalité dans leur choix décisionnels, au risque de subir des conséquences et des poursuites qui peuvent s'avérer préjudiciables à leurs entreprises.

La variable fiscale est liée à chaque mouvement du cycle financier de l'entreprise. Adopter une bonne gestion fiscale peut contribuer à l'amélioration de la performance financière et cela à travers :

- La maîtrise des charges liées à la variable fiscale ;
- La maîtrise des risques fiscaux ;
- La conformité aux règles fiscales ;
- Le contrôle et le suivi fiscal qui vont être l'occasion de mettre en place des actions correctives en cas d'erreurs ou d'omissions.

Chapitre

3

Impact des pratiques de gestion fiscale de COSIDER sur sa performance financière

Introduction du troisième chapitre

La gestion fiscale se présente comme un procédé de réduction des charges fiscales pour cela, les pratiques de la gestion fiscale sont devenues indispensables à la rentabilité des groupes de sociétés en raison de l'effet significatif de la charge de l'impôt et de la multitude des choix fiscaux offerts par la législation fiscale aux groupes de sociétés.

COSIDER est le plus grand groupe Algérien de B.T.P.H, il occupe la première place en Algérie et la onzième en Afrique. Il intervient dans la branche du bâtiment, des travaux publics et d'autres activités.

L'objectif de ce dernier chapitre est d'évaluer l'impact de la gestion fiscale du groupe COSIDER sur sa performance financière à cet effet cette partie consistera à présenter tout d'abord le groupe COSIDER ensuite on présentera les différentes pratiques de la gestion fiscale adoptées par le groupe. Et en dernier lieu, on ambitionnera une évaluation de la performance financière du groupe.

Section 01 : Présentation générale du groupe COSIDER

Dans cette première section, on a opté pour la présentation du groupe COSIDER à travers son cadre historique, ses filiales, ses activités et ses objectifs ainsi que sa structure organisationnelle.

1 Cadre historique du groupe COSIDER

COSIDER est le premier groupe algérien et le onzième en Afrique dans le secteur du BTPH. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie algérienne de l'économie planifiée à l'ouverture et à la libéralisation de l'économie.

1.1 Création du groupe COSIDER

COSIDER a été créée le 1^{er} Janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois « CHRISTIANI & NIELSEN ».

L'entreprise COSIDER a été créée après la restructuration des entreprises nationales en 1982 et elle est issue de la S.N.S et devait s'occuper de la réalisation des constructions destinées aux domaines sidérurgiques, suite aux difficultés qui traversent le secteur de l'industrie lourde. A l'époque, les dirigeants de COSIDER, pour assurer la pérennité de l'entreprise, ont investi des secteurs de travaux qui n'étaient pas à l'origine de leur vocation (hydrauliques, bâtiments, pipe « oléoducs, gazoducs »).

En 1982, COSIDER devient filiale à 100 % de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois. Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministre de l'industrie lourde.

COSIDER fut transformée en société par action en Octobre 1989 suite à l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988. Elle a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local. COSIDER favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients. Une évolution continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand groupe algérien de BTPH (bâtiments, travaux publics et hydraulique)¹.

1.2 Développements du groupe COSIDER

Dans une forme juridique d'une société par action (SPA) au capital social de 17.800.000.000 DA, aujourd'hui COSIDER GROUPE, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100 % du capital du groupe dont huit filiales qui activent dans presque tous les domaines économiques nationaux. Le groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et au Maghreb, et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi avec 130 549 millions diners algérien de chiffre d'affaires (en 2015) et de 38 627 employés permanents.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur. C'est un groupe puissant, diversifié et solidement intégré, activant dans les secteurs suivants :

- Canalisations : transport et distribution d'hydrocarbures (Oléoducs, gazoduc) ;
- Infrastructure : autoroutes, pose voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts ;
- Hydraulique : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement ;
- Logement : grands ensemble d'habitations, programmes promotionnels ;
- Construction industrielles et bureaux ;
- Infrastructures sociales : hôtels, hôpitaux, complexes sportifs ;
- Production et exploitation de carrières d'agrégats ;
- Maintenance d'engins de travaux publics ;
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics ;
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie ;
- Négoce de produits sidérurgiques ;
- Financement de programmes promotionnels, vente de logement ;
- Mise en valeur des terres ;

¹ Selon les documents de COSIDER GROUPE : « **La synergie d'un groupe au service du développement** », rapport annuel COSIDER, 2013.

- Exploitation agricoles.

1.3 Réalisations du groupe COSIDER

Durant ces dernières années COSIDER a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

Grâce à son management stratégique, ainsi qu'à l'expérience cumulée sur des ouvrages d'envergure, le groupe COSIDER est en mesure actuellement de concurrencer tous les spécialistes du domaine. Le groupe, par l'entremise de ses filiales et en dépit d'une concurrence internationale agressive, détient une part confortable du marché.

Les engagements des pouvoirs publics, à maintenir le cap du développement ainsi que la projection de nouveaux investissements pour les cinq prochaines années, vont lui permettre d'étendre ses prétentions à développer ses moyens d'intervention et à augmenter de façon significative son chiffre d'affaires. Dans chacun des secteurs d'activité le groupe a son palmarès où est enregistré un nombre important d'ouvrages exceptionnels.

Les réalisations de COSIDER sont significatives en nombre et en qualité :

- Un nombre important de barrages réalisés à ce jour, de tous types (terre compactée, béton voûte...);
- Un palmarès éloquent dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures et de l'eau ;
- Des tunnels routiers, ferroviaires, hydrauliques et de métro totalisant un linéaire de plusieurs dizaines de kilomètres ;
- Une importante liste de pistes d'aérodromes de classe internationale ;
- La réalisation de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art ;
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel) ;
- Un nombre important d'ensembles d'habitations et d'équipements publics.

2 Les différentes filiales du groupe COSIDER

COSIDER durant plusieurs années s'est focalisée sur la diversification de son champ d'activité. En effet, COSIDER comme étant un groupe est organisé en plusieurs filiales centrées chacune sur un métier de base.

Les quatre filiales de soutien (Carrières, Alrem, Promotion, Engineering) activent en priorité au profit des filiales travaux (Travaux publics, Canalisations, Construction, Ouvrages d'art). Leur forte complémentarité et leur culture d'entreprise rapprochent ces sociétés pour apporter au marché du BTPH une offre globale à forte valeur ajoutée et un accompagnement à tous les stades de développement d'un projet.

2.1 COSIDER Travaux Publics

Créée en Mars 1995 avec un capital social de 4.000.000.000 DA, COSIDER Travaux Publics recèle une expérience de plus de 35 années dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau national un leader incontesté dans son domaine d'activité.

La filiale a adopté une organisation divisionnelle qui se caractérise par une segmentation stratégique de ses activités (Infrastructures routières, travaux ferroviaires, Barrages et Ouvrages spéciaux), permettant ainsi un positionnement adéquat sur le marché et de meilleures performances.

COSIDER Travaux Publics emploie 11647 collaborateurs (en 2015) à travers le territoire national. Son chiffre d'affaires atteint 47.619.256.550 DA et ses activités sont : Routes et autoroutes, voies ferrées, pistes d'aérodromes, travaux maritimes, viabilisation industrielle, traitement des terrains par injection, métro et tunnels autoroutiers, barrages.

2.2 COSIDER Canalisations

COSIDER Canalisation au capital social de 4.000.000.000 DA, est née de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics et ce, depuis le 1^{er} Janvier 2004.

COSIDER Canalisation est spécialisée dans la pose de pipe-lines et de canalisations respectivement pour les secteurs de l'énergie et de l'hydraulique.

COSIDER Canalisation prend en charge les projets de construction de pipe-lines pour le compte des secteurs de l'énergie (gazoducs et oléoducs) et de l'hydraulique (canalisations de transfert d'eau). COSIDER Canalisations est devenue un des principaux opérateurs dans la construction des projets de transport par canalisations de SONATRACH, de SONELGAZ et de l'ADE (l'Algérienne des eaux).

En effet, ses activités sont : transport d'hydrocarbures par canalisations, transport hydraulique par tubes métalliques ou béton, fabrication de tuyaux en béton fritté.

2.3 COSIDER Construction

Filiale du groupe COSIDER, au capital social de 3.279.000.000 DA, et d'un effectif de 13726 agents. COSIDER Construction occupe une place dominante dans les deux grands domaines d'activités que sont le Bâtiment et le Génie civil.

La filiale totalise dans son capital expérience plus de 75 000 unités de logements (social, promotionnel et location-vente) réalisées. Dans le génie civil, elle a à son actif des centaines de réalisations : hôpitaux, usines, bâtiments à usage socio-éducatifs, tours d'affaires, bases aériennes, ouvrages hydrauliques (bâches à eau, réservoirs...).

COSIDER Construction continue son développement sur de nouveaux marchés en cours de concrétisation tels que les sièges d'organismes publics, centres universitaires, infrastructures civiles et militaires, logements et hôpitaux...

2.4 COSIDER Ouvrages d'Art

COSIDER Ouvrages d'Art a pour objet l'étude et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics, notamment les ouvrages d'art, les fondations spéciales et le traitement des terrains par injection. Elle a atteint un chiffre d'affaires de 11.844.933.261 DA et d'un effectif de 2811 agents (en 2015). Ses activités sont : réalisation de trémies, ponts, viaducs et parking souterrains, fondations spéciales et ouvrages spéciaux.

2.5 COSIDER Carrières

COSIDER Carrières est spécialisée dans la production des matériaux de carrières (Agréats pour béton, sable, grave concassée, matériaux de compactage), elle intervient dans le domaine de la production et de la commercialisation d'agréats provenant de gisements massifs ou de

concessions d'oueds. Les granulats produits sont utilisés principalement dans les routes, les bâtiments, les travaux ferroviaires....

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 2.752.261.693 DA avec un effectif de 831 agents (en 2015), elle dispose à ce jour de 21 gisements, dont 19 en propriété et 3 pour le compte de COSIDER Travaux Publics.

Les gisements sont exploités selon le système des gradins successif conformément aux réglementations en vigueur en la matière. La situation géographique des différents gisements répond aux conditions par rapport aux sites urbains et aux grands projets d'infrastructures projetés par l'Etat.

2.6 COSIDER Alrem

COSIDER Alrem a pour missions la maintenance, l'entretien et la rénovation du matériel de travaux publics des filiales du groupe. La société dispose pour cela de trois unités de rénovation implantées à Blida, Rouïba et M'sila. Les unités de Blida et M'sila sont spécialisées dans la rénovation des engins de chantiers et les véhicules industriels, tandis que celle de Rouïba se charge de la rénovation des moteurs, boîtes à vitesse, convertisseurs... et de l'usinage et de la fabrication mécanique.

La filiale dispose d'un effectif de 580 agents (en 2015) et a réalisé un chiffre d'affaires de 1.874.700.187 DA (selon le TCR du groupe en 2015), ses activités sont :

- Entretien et rénovation (moteurs, boîtes...);
- Travaux d'usinage et de fabrication mécanique ;
- Location des matériels de travaux publics et de transport ;
- Formation de conducteurs d'engins et du personnel de maintenance.

2.7 COSIDER Promotion

La filiale COSIDER Promotion est un acteur économique national incontournable dans le domaine de la conception, du financement et de la construction de programmes immobiliers. L'expérience et le professionnalisme de son encadrement demeurent un atout important lui permettant de maîtriser les études et l'ingénierie, l'aménagement urbain et industriel, le pilotage et le suivi des projets et la restauration du vieux bâti.

La filiale a obtenu un chiffre d'affaires de 2.084.747.144 DA (en 2015) et son effectif est de 159 agents, elle répond à une stratégie d'intégration économique initiée par le groupe, validée par la mise en place d'un système management qualité, selon la norme ISO 9001 / 2000. Sa raison d'être est certes la création de richesses, en plus d'être un partenaire fiable apte à offrir une habitation standing, des espaces de bureaux, locaux commerciaux et autres infrastructures avec des coûts étudiés, une qualité appréciable et surtout dans des délais raisonnables. Les activités de cette filiale sont :

- Logements individuels, semi collectifs et collectifs ;
- Villages touristiques intégrés ;
- Centres d'affaires ;
- Equipements et autres.

2.8 COSIDER Engineering

COSIDER Engineering, créée en 2011 avec un capital social de 100.000.000 DA est la dernière-née des filiales du groupe. Elle est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, le diagnostic, l'expertise et l'étude de faisabilité.

La société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'étude, d'ingénierie et de conception générale. Une assise financière conséquente lui permet d'assurer toutes études de projets d'envergure, ce qui favorise le confortement de sa position sur le marché. Son personnel s'évalue à 150 agents et son chiffre d'affaires 207.481.755 DA en 2015, ses activités sont :

- Conception architecturale et fonctionnelle de logements ;
- Etude de structures et autres corps d'état secondaires ;
- Conception de routes, voies ferrées et méthodes de réalisation ;
- Etudes d'ouvrages souterrains, ouvrages d'art et ouvrages spéciaux ;
- Etudes topographiques et géotechniques ;
- Etudes de conception d'ouvrages hydrauliques ;
- Etudes de transferts hydrauliques.

La présentation des différentes filiales du groupe COSIDER a pour intérêt de préciser l'importance d'une démarche d'optimisation fiscale afin de mieux gérer, minimiser et partager

la charge fiscale entre les différentes filiales dont la majorité des transactions sont réalisées entre elles.

3 Objectifs du groupe COSIDER

Les perspectives du groupe peuvent être résumées à travers les objectifs suivants :

- Satisfaire davantage les exigences de ses clients et de ses partenaires ;
- Respecter la réglementation algérienne dans ses différents aspects ;
- Améliorer, par un pilotage efficace, les performances de ses filiales et leur rentabilité ;
- Améliorer en continu le fonctionnement des métiers du groupe et de ses filiales ;
- Développer et revaloriser les ressources humaines.

4 Structure organisationnelle de COSIDER

Le schéma d'organisation de la macrostructure¹ du groupe COSIDER s'articule autour d'une direction générale, des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles.

A. La direction générale du groupe est assurée par le président directeur général (PDG).

B. Les activités opérationnelles exercent les métiers du groupe. Elles sont organisées par huit filiales et chacune des filiales est placée sous l'autorité d'un président directeur général.

C. Les directions fonctionnelles

Le groupe COSIDER est organisé autour de six directions qui sont :

- Direction Comptabilité ;
- Direction Trésorerie ;
- Direction Ressources Humaines ;
- Direction Logistique et Assurances ;
- Direction Plan D'affaires et Performances ;
- Direction Systèmes D'information.

Ces directions ont pour rôle :

- D'élaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies du Groupe ;

¹ Annexe N° 02 : Organigramme de la Macrostructure de COSIDER.

- De planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe.

Section 02 : Gestion fiscale du groupe COSIDER

L'objectif de cette section est de présenter les différentes pratiques de la gestion fiscale adoptées par le groupe COSIDER ainsi qu'une étude synthétique de leur performance financière des années 2011 à 2015.

1 Pratiques de gestion fiscale du groupe COSIDER

Dans cette partie, on détaillera les différentes pratiques de la gestion fiscale du groupe COSIDER.

1.1 L'option pour le régime de l'intégration fiscale par le groupe « COSIDER »

Le groupe COSIDER a choisi le régime de l'intégration fiscale afin de tirer des avantages fiscaux que cette option apporte aux groupes intégrés et de dégager des économies fiscales.

1.1.1 Procédures suivies par le groupe COSIDER en vue d'obtenir l'accord de l'administration fiscale pour le régime du bilan consolidé

Comme c'est prévu par la législation en vigueur, l'option est faite par la société mère et acceptée par l'ensemble des sociétés membres. Elle est irrévocable pour une durée de quatre (04) ans.

- Le groupe COSIDER représenté par la société mère « tête du groupe » COSIDER SPA, a décidé d'opter pour le régime de l'intégration fiscale suite à la conviction de ses dirigeants par la nécessité d'un régime pouvant faciliter les transactions intragroupe et qui mène à une meilleure optimisation fiscale.
- Cette décision du groupe pour une telle option n'a pas été prise au hasard, par contre, c'est qu'après tout un travail fait par des experts compétents dans le domaine. Pour cela, une étude technico-économique a été élaborée avant d'adopter ledit régime par le groupe COSIDER.
- La société mère COSIDER SPA a pris en charge toute la procédure menant à l'octroi d'un accord de l'administration chargée dudit affaire en commençant par la demande faite le mois de Décembre 2004 par la direction chargée de la fiscalité au niveau du

groupe, et adressé à l'inspection de BIRKHADEM en charge du dossier de la société mère¹.

- Un avis favorable a été émis par la direction des impôts territorialement compétente en faveur du groupe COSIDER le 02 Octobre 2005, en accordant l'application du régime de bénéfice consolidé à ses huit filiales citées précédemment sous le contrôle de la société mère COSIDER SPA².

L'avis favorable de la direction générale des impôts sur la demande du groupe était un point de départ important dans la vie du groupe en fonction des avantages offerts par le droit fiscal algérien en faveur des groupes ayant choisi l'option pour le régime de l'intégration fiscale.

1.1.2 Les avantages fiscaux motivant le groupe COSIDER à choisir le régime de l'intégration fiscale

Les avantages fiscaux offerts par le régime du bénéfice consolidé pour le groupe COSIDER se résument dans ce que nous allons citer ci-après :

1.1.2.1 En matière d'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)

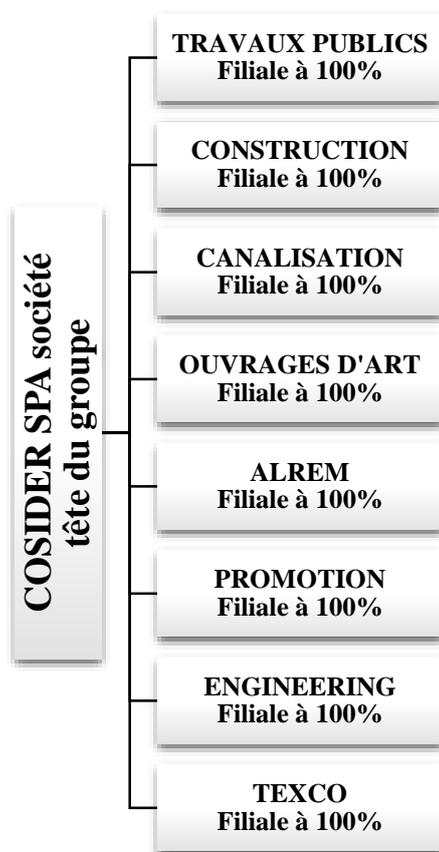
➤ Délimitation du périmètre de l'intégration fiscale du groupe COSIDER (2015)

Avant de procéder à la détermination du résultat d'ensemble, une délimitation du périmètre de consolidation fiscale par la société mère COSIDER SPA est nécessaire. Le schéma ci-après nous montre les pourcentages de détention au niveau de chaque filiale :

¹ Annexe N° 03 : Demande d'application du régime du bénéfice consolidé.

² Annexe N° 04 : Accord de la DGI pour l'application du régime de bénéfice consolidé.

Figure N° 01 : Périmètre de consolidation fiscale de COSIDER.



Source : Elaborée à partir de la documentation interne de COSIDER.

A ce niveau, nous précisons que nous entendons, dans notre étude, par périmètre de consolidation l'ensemble des sociétés constituant le groupe COSIDER alors que, au sens fiscal, il s'agit des sociétés qui remplissent les conditions d'éligibilité au régime fiscal du groupe. La société COSIDER SPA détient les filiales TRAVAUX PUBLICS, CONSTRUCTION, CANALISATION, OUVRAGES D'ART, ALREM, PROMOTION, ENGINEERING et TEXCO à 100 % ce qui a lui permet d'intégrer ces dernières dans son périmètre de consolidation fiscale.

➤ **Détermination du Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale du groupe COSIDER**

L'intégration fiscale est devenue le mode d'imposition habituel du groupe COSIDER à partir de l'exercice 2004. Son intérêt principal réside dans la possibilité qu'elle offre à la société tête de groupe « COSIDER SPA », de former, avec ses filiales à plus de 90%, un ensemble dont la base d'imposition à l'impôt sur les sociétés (IBS), au nom de la société « COSIDER SPA », est

représentée par la somme algébrique des bénéfices réalisés et des pertes subies par chacune des sociétés composant le groupe.

Avant de déterminer le résultat du groupe, chaque société membre doit calculer son propre résultat fiscal dans les conditions du droit commun.

Le résultat d'ensemble formant la base de calcul de l'impôt au taux plein dû par le groupe COSIDER est déterminé en appliquant à la somme algébrique des résultats individuels des filiales du groupe composant le périmètre de consolidation divers correctifs ayant principalement pour objet d'éviter certaines doubles impositions ou certaines doubles déductions tels que le traitement des dividendes et des plus-values de cession.

De ce fait, nous présentons ci-dessous le tableau de détermination du résultat fiscal qui nous a permis de calculer l'IBS consolidé du groupe COSIDER pour l'exercice 2015 :

Tableau N° 02 : Détermination du résultat fiscal consolidé de COSIDER pour l'exercice 2015.

I. Résultat net de l'exercice (compte de résultat)	Bénéfice	24 653 778 743
	Perte	
II. Réintégrations		
Impôts et taxes non déductibles		131 143 511
Provisions non déductibles		278 363 258
Amortissements non déductibles		76 454 078
Amortissements non déductibles liés aux opérations de crédit-bail (preneur) (cf. Art 27 de LFC 2010)		105 743 846
Impôts sur les bénéfices des sociétés	Impôts exigible sur résultat	6 481 155 730
	Impôts différé (variation)	(947 225 576)
Amendes et pénalités		24 321 638
Autres réintégrations		3 855 783 685
Total des réintégrations		10 005 740 172
III. Déductions		
Plus-values sur cession d'éléments d'actif immobilisés (cf. Art 173 du CIDTA)		157 990 860
Les revenus provenant de la distribution des bénéfices ayant été soumis à l'impôt sur les bénéfices des sociétés ou expressément exonérés (cf. Art 147 bis du CIDTA)		5 930 000 000
Loyers hors charges financières (preneur) (cf. Art 27 de LFC 2010)		41 152 362
Autres déductions		7 505 119
Total des déductions		6 136 648 341
IV. Déficits antérieurs (à déduire) (cf. Art 147 du CIDTA)		
Déficit de l'année 2011		107 568 752
Déficit de l'année 2012		125 338 927
Déficit de l'année 2013		108 216 910
Déficit de l'année 2014		2 808 024
Total des déficits à déduire		343 932 613
Résultat fiscal (I+II-III-IV)	Bénéfice	28 178 937 961
	Déficit	

Source : Elaboré à partir de la documentation interne de COSIDER SPA, liasses fiscales consolidées pour 2015.

A travers ce tableau, nous constatons que la deuxième colonne contenant les valeurs consolidées, représente la somme de chaque rubrique du tableau N°9 des filiales composant le groupe COSIDER y compris la société mère COSIDER SPA¹.

Après avoir effectué un certain nombre de retraitements sur un résultat net consolidé de **24 653 778 743 DA**, nous avons arrivé à obtenir un résultat fiscal d'ensemble de **28 178 937 961 DA**. Parmi les retraitements spécifiques qui ont été réalisés par le groupe COSIDER dans le cadre du régime de l'intégration fiscale, on trouve notamment :

- En matière de plus-value sur cession des éléments d'actif immobilisés, le groupe COSIDER a bénéficié d'un montant de **157 990 860 DA** qui a été mis en déduction sur son résultat. Ce qui représente un impact positif sur le résultat net de COSIDER de : **$157\,990\,860 \times 0.23 = 36\,337\,898\text{ DA}$** .
- Les dividendes perçus par la société mère COSIDER SPA au titre de ses participations dans le capital de ses filiales composant le groupe COSIDER, sont exonérés de l'IBS. Son montant s'élève à **5 930 000 000 DA**. Soit une économie d'impôt de : **$5\,930\,000\,000 \times 0.23 = 1\,363\,900\,000\text{ DA}$** .
- Pour le paiement de l'impôt sur les bénéfices des sociétés à sa charge, la société COSIDER SPA est autorisée à exclure, outre les dividendes perçus par ses filiales et les plus-values réalisées entre elles, les déficits subis par ses filiales au titre d'exercices antérieurs sur place et sans attendre jusqu'à la réalisation des bénéfices par ces dernières.
- L'entrée d'une nouvelle filiale TEIXCO SPA² dans le périmètre de consolidation du groupe COSIDER entraîne diverses minoration du résultat fiscal d'ensemble pour un montant de **343 932 613 DA** qui tend à retirer au groupe le bénéfice d'une économie fiscale de **$343\,932\,613 \times 0.23 = 79\,104\,500,99\text{ DA}$** .

En finalité, le groupe COSIDER a dégagé une économie d'impôt totale en matière d'IBS de **$36\,337\,898 + 1\,363\,900\,000 + 79\,104\,500,99 = 1\,479\,342\,399\text{ DA}$** .

➤ **Imposition de résultat du groupe COSIDER**

Le tableau ci-dessous, fait ressortir le résultat consolidé du groupe COSIDER, ce résultat va subir une imposition selon le taux en vigueur.

¹ Annexe N° 05 : Tableaux N° 9 des sociétés de COSIDER.

² Annexe N° 06 : Intégration de la société TEIXCO SPA.

Pour la détermination du taux de l'IBS le groupe COSIDER a opté pour l'option du taux unique et qui correspond à son activité prépondérante qui est l'activité des travaux publics dont le taux est de 23 %.

- **Calcul de l'IBS de COSIDER¹**

Nous illustrons dans l'état ci-après le calcul de la charge globale d'IBS du groupe COSIDER :

Tableau N° 03 : Détermination de l'IBS consolidé du groupe COSIDER.

Libellé	COSIDER GROUPE
Résultat fiscal pour l'exercice 2015	28 178 937 961
Taux d'IBS appliqué sur le résultat	23 %
Impôts exigible sur résultat (IBS)	6 481 155 730

Source : Etabli sur la base de la déclaration G n°04 de COSIDER.

Le tableau nous indique le montant d'IBS dû par le groupe COSIDER, cependant, la liquidation doit être assurée par la société mère COSIDER SPA avec un montant total de **6 481 155 730 DA**.

- **Paiement des acomptes de COSIDER**

La société mère COSIDER SPA doit verser les acomptes d'IBS et procéder à leur liquidation dans les conditions de droit commun. Pour l'exercice 2015 objet de notre étude de cas, les trois acomptes provisionnels, dû au titre de l'IBS consolidé qui a une valeur de **6 481 155 730 DA** ont été versés par la société mère COSIDER SPA. Nous citons ci-dessous le calcul des trois acomptes versés en 2015 :

Tableau N° 04 : Détermination des acomptes provisionnels du groupe COSIDER.

UM : DA.

Libellé	Calcul des acomptes 2015
Premier acompte	$(2\,509\,870\,047 \times 0,3) = 752\,961\,014.$
Deuxième acompte	$(3\,976\,687\,058 \times 0,3 \times 2) - 752\,961\,014 = 1\,633\,051\,220.$

¹ Annexe N° 07 : Déclaration G n° 04 de COSIDER.

Troisième acompte	$(3\,976\,687\,058 \times 0,3) = 1\,193\,006\,117.$
Total des acomptes	3 579 018 351

Source : Etablé sur la base de la documentation interne de COSIDER.

Telles que les modalités de calcul pour les trois acomptes sont les suivantes :

- ❖ Pour le premier acompte :

30 % de l'IBS de l'exercice de N-2

- ❖ Pour le deuxième acompte :

(30 % de l'IBS N-1 * 2) – 1^{er} acompte

- ❖ Pour le troisième acompte :

30 % de l'IBS de l'exercice de N-1

- **Paiement du solde de liquidation de COSIDER¹**

La société mère COSIDER SPA a procédé à la liquidation de l'IBS restant exigible en tenant compte des acomptes versés au cours de l'exercice 2015 par elle. Le tableau de calcul du solde de liquidation est le suivant :

Tableau N° 05 : Détermination du solde de liquidation de COSIDER.

UM : DA.

Bénéfice taxable	Montants
I. IBS au taux de 23 %	6 481 155 730
Premier acompte 2015	752 961 014

¹ Annexe N° 08 : Bordereau avis de versement.

Deuxième acompte 2015	1 633 051 220
Troisième acompte 2015	1 193 006 117
II. Total des acomptes	3 579 018 351
Solde de liquidation d'IBS à payer (I – II)	2 902 137 379

Source : Elaboré sur la base du tableau N° 01 et 02.

Le tableau nous indique le montant que la société COSIDER SPA à payer au nom du groupe le 26 Avril 2016 qui est de **2 902 137 379 DA**.

1.1.2.2 En matière de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Conformément à l'article 31 Bis du code des taxes sur le chiffre d'affaires qui dispose :

« Les redevables consolidant leurs comptes au niveau de la société mère dans les conditions prévues à l'article 138 bis du CIDTA, peuvent déduire, dans les mêmes conditions, la taxe sur la valeur ajoutée ayant grevé les biens et services acquis par ou pour leurs diverses sociétés membres du groupe¹ », les groupes de sociétés disposent d'une option de centralisation de la déclaration et du paiement de la TVA de leurs sociétés membres au niveau de leurs sociétés mères.

Au niveau de COSIDER GROUPE et depuis Novembre 2009² en application des dispositions citées ci-dessus, l'option pour la centralisation a permis de récupérer la TVA des filiales qui se trouvent en situation de précompte structurel. C'est le cas pour :

✓ COSIDER CANALISATION :

70 % de son chiffre d'affaires sont réalisés pour le secteur des hydrocarbures, c'est-à-dire, un chiffre d'affaires exonéré de la TVA (factures de travaux avec franchise de TVA) et des achats soumis à la TVA.

✓ COSIDER ALREM :

70 % de son chiffre d'affaires sont réalisés pour les sociétés du groupe COSIDER, c'est-à-dire un chiffre d'affaires exonéré de la TVA et des achats et services soumis à la TVA.

¹ Article 31 bis du code des taxes sur le chiffre d'affaires : créé par l'article 18 de la loi de finances complémentaire pour 2009, p 07.

² Annexe N° 09 : Demande de Centralisation de la TVA.

Le tableau ci-dessous illustre la TVA à payer et les précomptes à reporter du mois de Novembre 2017 des neuf sociétés y compris la société mère du groupe COSIDER :

Tableau N° 06 : Illustration de la TVA à payer et les précomptes à reporter de COSIDER.

UM : DA.

Sociétés \ Désignation	TVA à payer I	Précompte à reporter II
SOCIETE MERE	-	-
CONSTRUCTION	-	268 433 730
TRAVAUX PUBLICS	200 633 979	-
PROMOTION	-	6 081 178,79
ALREM	-	17 955 120
CANALISATION	-	65 647 620
OUVRAGES D'ART	179 662 163,97	-
ENGINEERING	-	-
GEOTECHNIQUE	-	-
Total	380 296 142,97	358 117 648,79
TVA à précompter (II – I)	-	
TVA à payer (I – II)	22 178 494,18	

Source : Elaboré sur la base du tableau récapitulatif de la TVA centralisée¹.

La centralisation de la TVA a permis pour le mois de Novembre 2017², d'économiser une trésorerie de **358 117 648,79 DA**. En effet, si la TVA n'était pas centralisée, COSIDER Travaux publics aurait réglé un montant de TVA de **200 633 979 DA** et COSIDER Ouvrages d'Art, un montant de **179 662 163,97 DA**, soit un décaissement total de **380 296 142,97 DA**, tandis que les autres filiales, déclarent un précompte total de **358 117 648,79 DA**.

Avec la centralisation, l'utilisation par la société mère du précompte de COSIDER Construction de **268 433 730 DA**, de COSIDER Promotion de **6 081 178,79 DA**, et de COSIDER Alrem pour **17 955 120 DA**, et de COSIDER Canalisations pour **65 647 620 DA**, a permis de ramener le montant de la TVA à payer du mois de Novembre, à seulement de **22 178 494,18 DA**.

¹ Annexe N° 10 : Tableau récapitulatif de la TVA centralisée.

² Annexe N° 11 : G50 Centralisé.

La centralisation de la TVA a donc permis de réaliser une économie substantielle de trésorerie d'un montant total de **358 117 648,79 DA** pour le groupe COSIDER.

1.1.2.3 En matière de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP)

Conformément à l'article 17 de la loi de finances pour 2007, qui prévoit d'une exonération totale pour les opérations réalisées entre les sociétés membres d'un même groupe en matière de TAP¹. Le groupe COSIDER applique cette réglementation depuis 2007² et il a bénéficié d'une exonération totale pour toutes les opérations commerciales intra-groupe.

Et à l'article 166 du code des procédures fiscales, qui stipule que « la déclaration de la taxe sur l'activité professionnelle doit être centralisée pour l'ensemble des unités, établissements ou chantiers quel qu'en soit leur lieu d'implantation, souscrite et payée mensuellement auprès des services de la structure chargée des grandes entreprises et du centre des impôts pour l'ensemble de ces entités³ ». Le groupe COSIDER opte pour la centralisation de la TAP de ses sociétés membres au niveau de la société mère en 2013⁴.

Le chiffre d'affaires réalisé entre les sociétés membres du groupe COSIDER, il est donc exempté de la TAP, ce qui va faire bénéficier le groupe d'une économie d'argent en termes de TAP due pour la déclaration du mois de Novembre 2017 comme suit⁵ :

Tableau N° 07 : Chiffre d'affaires du groupe COSIDER.

UM : DA.

Mois	CA Total (I)	CA Exonéré (II)	CA Imposable III = I – II	% TAP	Montant TAP à décaisser (III * 2 %)
Novembre	10 893 473 210	2 594 032 520	8 299 440 690	2 %	165 988 813

Source : Elaboré sur la base du G.50 de COSIDER.

Nous constatons, d'après ce tableau, que la société mère COSIDER SPA a réglé la somme de :

- ✓ **165 988 813 DA** pour une TAP relative aux opérations hors groupe.

¹ Article 17 de la loi de finances pour 2007, p 08.

² Annexe N° 12 : Exonération de la TAP.

³ Article 166 du code des procédures fiscales, p 58.

⁴ Annexe N° 13 : Centralisation de la TAP.

⁵ Annexe N° 11 : G50 Centralisé.

Au lieu de :

✓ $(10\,893\,473\,210 \times 2\%) = 217\,869\,463\text{ DA}$ pour une TAP relative aux opérations hors et intra-groupe.

La société mère a bénéficié d'un montant de **51 880 650 DA** qui correspond à un chiffre d'affaires exonéré pour les opérations intra-groupe ($2\,594\,032\,520 \times 2\%$).

2 Les dettes intra-groupes au niveau du groupe COSIDER

La société mère COSIDER SPA a une mission de collecter des fonds disponibles au sein du groupe COSIDER. Qui sera alimenté par des prélèvements hebdomadaires de 10 % sur les encaissements de chaque filiale. Ces fonds seront utilisés en fonction des besoins de ses filiales exprimés par des demandes de financement signés par leurs premiers responsable c'est-à-dire les Présidents Directeurs Généraux des sociétés du groupe.

Sur la base de la convention du crédit¹ entre la société mère COSIDER SPA et la filiale COSIDER ALREM, nous montrons les conditions d'octroi du crédit pour le financement du programme d'investissement pour l'exercice 2015.

Ce crédit servira la filiale à répondre aux besoins de financement d'investissement en lui assurant la liquidité nécessaire.

Le crédit est utilisé en une ou plusieurs tranches en fonction des besoins de la filiale COSIDER ALREM, sauf que leur utilisation est conditionnée par le respect de la consistance du programme d'investissement autorisé.

A la fin de l'utilisation du crédit, la société mère envoie à sa filiale un échéancier de remboursement arrêté sur la base des conditions prévues dans la convention. Comme l'indique les tableaux ci-après :

¹ Annexe N° 14 : Convention de crédit.

Tableau N° 08 : Echancier de remboursement avec un taux d'intérêt intra-groupe de 4 %.

Date d'échéance	Principal	Intérêts	Total échéance	Reste à rembourser
09/08/2015	0,00	6640000,00	6640000,00	332000000,00
09/02/2016	0,00	6640000,00	6640000,00	332000000,00
09/08/2016	41500000,00	6640000,00	48140000,00	290500000,00
09/02/2017	41500000,00	5810000,00	47310000,00	249000000,00
09/08/2017	41500000,00	4980000,00	46480000,00	207500000,00
09/02/2018	41500000,00	4150000,00	45650000,00	166000000,00
09/08/2018	41500000,00	3320000,00	44820000,00	124500000,00
09/02/2019	41500000,00	2490000,00	43990000,00	83000000,00
09/08/2019	41500000,00	1660000,00	43160000,00	41500000,00
09/02/2020	41500000,00	830000,00	42330000,00	0,00
Total	332000000,00	43160000,00	375160000,00	

Source : Etablé sur la base de la convention de crédit.

Tableau N° 09 : Echancier de remboursement avec un taux d'intérêt de la banque 5,5 %.

Date d'échéance	Principal	Intérêts	Total échéance	Reste à rembourser
09/08/2015	0,00	9130000,00	9130000,00	332000000,00
09/02/2016	0,00	9130000,00	9130000,00	332000000,00
09/08/2016	41500000,00	9130000,00	50630000,00	290500000,00
09/02/2017	41500000,00	7988750,00	49488750,00	249000000,00
09/08/2017	41500000,00	6847500,00	48347500,00	207500000,00
09/02/2018	41500000,00	5706250,00	47206250,00	166000000,00
09/08/2018	41500000,00	4565000,00	46065000,00	124500000,00
09/02/2019	41500000,00	3423750,00	44923750,00	83000000,00
09/08/2019	41500000,00	2282500,00	43782500,00	41500000,00
09/02/2020	41500000,00	1141250,00	42641250,00	0,00
Total	332000000,00	59345000,00	391345000,00	

Source : Elaboré sur la base de la convention de crédit.

Selon l'échancier de remboursement, nous remarquons que le crédit entre la société mère COSIDER SPA et la filiale COSIDER ALREM est conventionné le 26 Janvier 2015 pour le financement de son programme d'investissement avec un taux d'intérêt de 4 %.

Le compte de COSIDER ALREM était alimenté par un virement bancaire de la société mère, après une demande de financement signée par le Président Directeur Général de la filiale ALREM ; c'est un premier avantage, car la filiale aura les liquidités nécessaires pour répondre à ses besoins de financement dans les meilleurs délais.

Dans l'hypothèse où la filiale opte pour un crédit bancaire, la formalisation du dossier et l'obtention de l'accord du comité de crédit de la banque, nécessiteront des délais très longs (jusqu'à six mois). L'utilisation du crédit sera conditionnée par la mise en place de garanties (hypothèques, gages, nantissement, caution solidaire de la société mère). En outre, le coût du crédit (intérêts + commission de gestion et commission d'engagement), sera nettement plus onéreux comparativement au crédit intra-groupe.

Comme on le présente dans les deux tableaux ci-dessus, la filiale COSIDER ALREM doit payer un intérêt de **43 160 000, 00 DA** pour un taux de 4 %, et si le taux est de 5,5 %, l'intérêt sera de **59 345 000,00 DA**, donc la filiale aura des charges supplémentaires à supporter en plus des délais prolongés.

La différence de la charge d'intérêt entre le taux appliqué par la société mère COSIDER SPA et le taux appliqué par la banque est de **16 185 000,00 DA** ; représente des économies d'argent que la filiale réalise avec sa société mère suivant la procédure de crédit intra-groupe et cela constitue le second avantage.

Enfin, on peut conclure que ce sont des avantages qui encouragent la filiale à demander un financement auprès de la société mère, car l'endettement bancaire ralentit la réalisation du programme d'investissement avec ses conditions d'octroi des crédits.

Section 03 : L'Incidence de la gestion fiscale sur la performance financière de COSIDER

La diversité de la variable fiscale supportée par le groupe a des répercussions négatives ou positives sur les activités de ce dernier, notamment sur la formation de son résultat. Cette charge se caractérise par des mesures fiscales obligatoires sur le groupe et qui se résument à :

- Taux d'imposition sur les bénéfices du groupe ;
- La base imposable des bénéfices du groupe ;
- Les incitations fiscales accordées au groupe ;
- Les modalités de reports déficitaires adoptés par le groupe.

Dans cette présente section, on va essayer de traiter l'impact de la variable fiscale (les mesures fiscales édictées par la législation fiscale algérienne) sur la performance financière du groupe COSIDER dans le cadre des différentes pratiques de gestion fiscale adoptées par ce dernier, en abordant tout d'abord la performance financière du groupe, ensuite on traitera l'incidence de la gestion fiscale sur sa performance financière.

1 Performance financière de COSIDER

Pour évaluer la performance financière du groupe COSIDER, on s'est appuyé sur deux méthodes d'analyse :

- L'analyse des soldes intermédiaires de gestion ;
- L'analyse des indicateurs de l'équilibre financier.

1.1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion de COSIDER

Le résultat de l'exercice généré par les activités du groupe COSIDER constitue la première source qui nous permette de connaître la performance financière de ce dernier.

La formation du résultat de n'importe quelle entreprise passe par plusieurs stades qui s'appellent les soldes intermédiaires du résultat. Ces étapes constituent ce qu'on appelle : « **les processus de formation du résultat** ».

1.1.1 La valeur ajoutée (VA)

Ce solde du résultat contribue à augmenter la richesse du pays sous forme du PIB (produit intérieur brut). Ainsi qu'elle mesure le poids économique du groupe. Par conséquent chaque augmentation de cette richesse ou surplus, fera évidemment à accroître la performance financière du groupe.

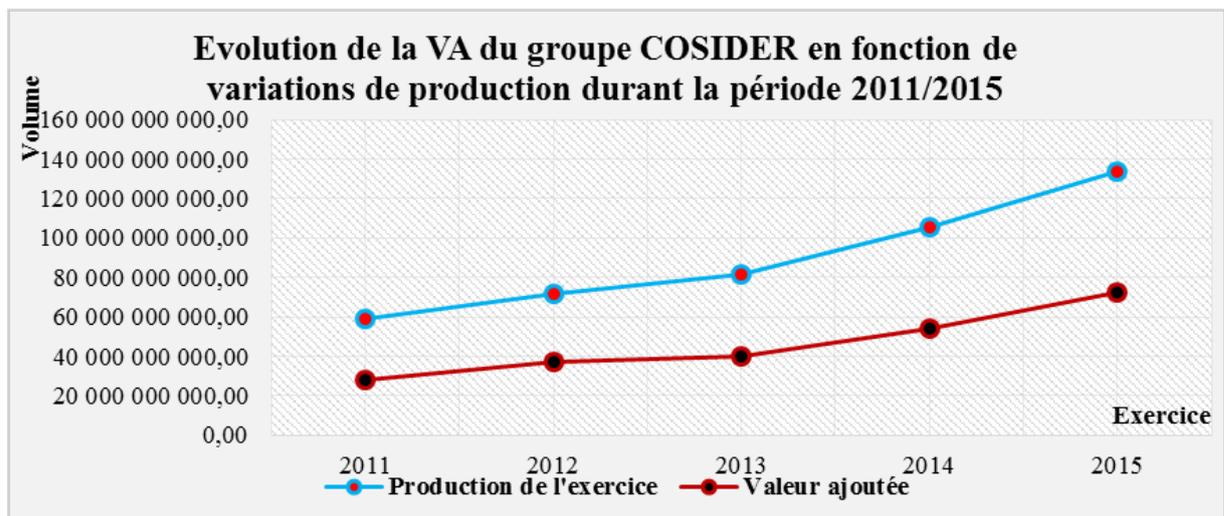
Le tableau suivant indique la valeur ajoutée créée par le groupe au cours de la période 2011/2015.

Tableau N° 10 : Valeur ajoutée du groupe COSIDER de 2011 à 2015 (en Dinar Algérien).

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Productions de l'exercice	59 357 272 581,47	71 980 800 309,90	81 519 811 227,79	105 567 203 000,63	134 047 253 437,76
Consommations de l'exercice	31 225 494 863,68	34 721 762 975,60	41 363 949 356,52	51 345 172 286,21	61 603 207 150,21
VA	28 131 777 717,79	37 259 037 334,30	40 155 861 871,27	54 222 030 714,42	72 444 046 287,55
Δ	/	32,44%	7,77%	35,03%	33,61%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 02 : Evolution de la VA du groupe COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 10.

La valeur ajoutée qui représente la richesse créée par le groupe est en nette progression. Cela traduit une amélioration de la situation du groupe au fil des années. Les taux de variation le montre parfaitement, entre 2011 et 2015, il y a eu une augmentation de 44 312 268 569,76 DA

soit du 157,52%, que nous expliquons par une augmentation importante de la production du groupe de 2011 à 2015.

1.1.2 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est le flux encaissable issu de l'exploitation du groupe.

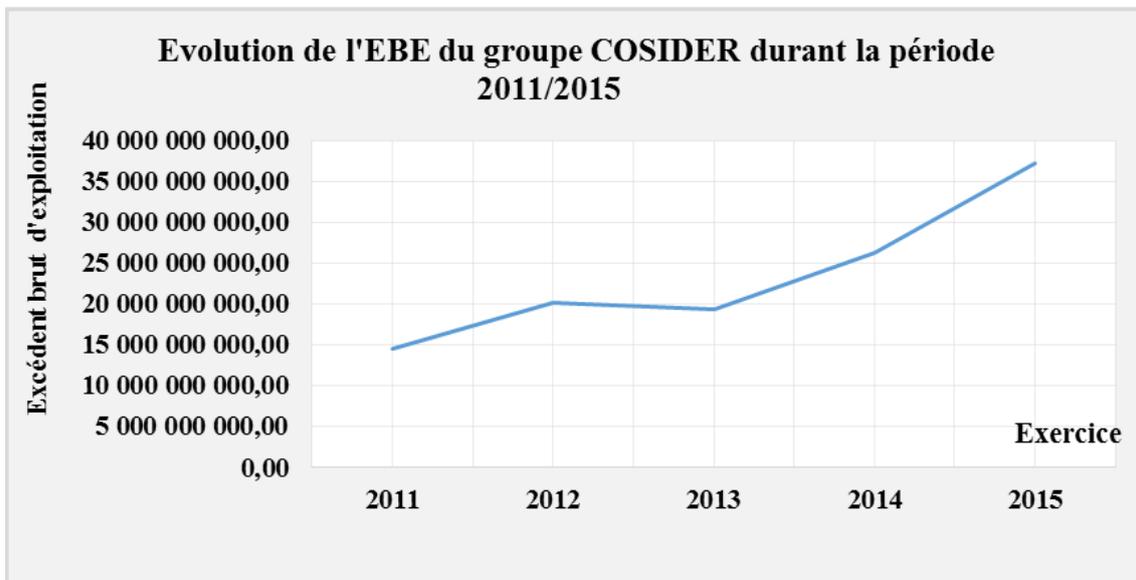
Le tableau suivant montre la modalité de calcul de l'EBE du groupe COSIDER et son évolution durant la période 2011/2015.

Tableau N° 11 : Evolution de l'EBE du groupe COSIDER durant la période 2011/2015 en DA.

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Valeur ajoutée	28 131 777 717,79	37 259 037 334,30	40 155 861 871,27	54 222 030 714,42	72 444 046 287,55
charges de personnel	12 451 374 814,65	15 628 203 106,39	19 199 992 064,33	25 938 877 192,35	32 770 598 117,96
Impôts et taxes	1 162 338 763,25	1 473 662 490,47	1 601 297 081,06	2 058 293 176,82	2 455 933 902,64
EBE	14 518 064 139,89	20 157 171 737,44	19 354 572 725,88	26 224 860 345,25	37 217 514 266,95
Δ	/	38,84%	-3,98%	35,50%	41,92%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 03 : Evolution de l'EBE du groupe COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 11.

Comme l'indique le graphique ci-dessus, l'EBE du groupe COSIDER connaît une augmentation de 38,84% enregistrée en 2012 par rapport à 2011. Il était décroissant en 2013, il diminue de 3,98% mais cette tendance s'est renversé en 2014 ce qui explique son amélioration caractérisée par une augmentation de 35,50% par rapport à 2013, mais on observe que cette amélioration se poursuit en 2015 et cela se traduit par l'augmentation de 41,92% constaté entre 2014 et 2015. Par contre on observe que l'EBE est vraiment faible par rapport à la valeur ajoutée, ce qui traduit un poids trop élevé des charges salariales de COSIDER.

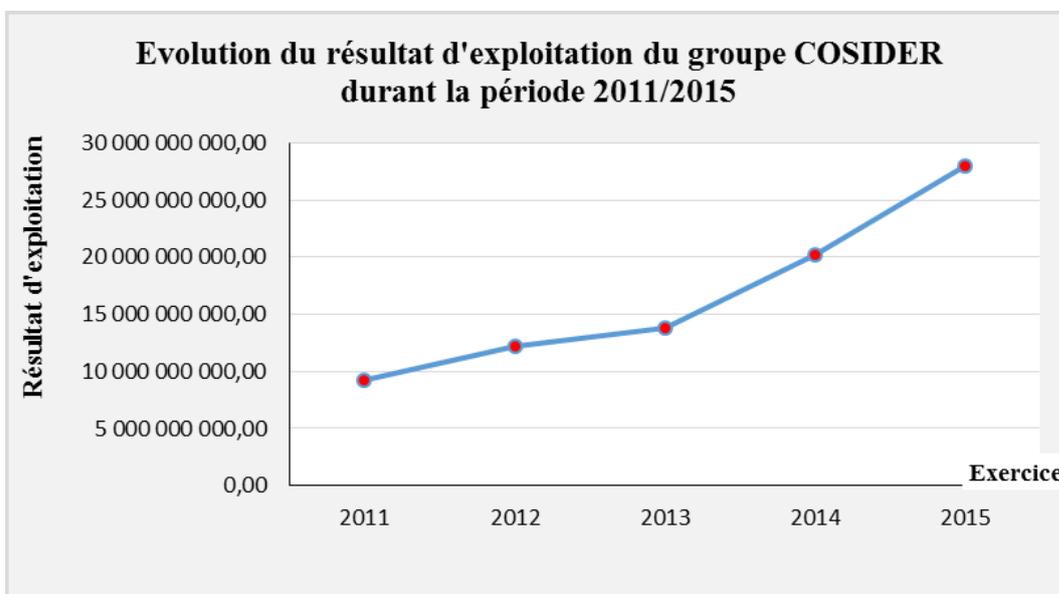
1.1.3 Le résultat d'exploitation (RE)

Tableau N° 12 : Evolution du résultat d'exploitation du groupe COSIDER durant la période 2011/2015 en DA.

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat d'exploitation	9 171 686 678,50	12 171 854 235,38	13 831 253 963,08	20 155 360 691,79	27 977 543 783,70
Δ	/	32,71%	13,63%	45,72%	38,81%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 04 : Evolution du résultat d'exploitation de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 12.

Le résultat d'exploitation suit la même logique ou variations des résultats précédents. Le groupe COSIDER a enregistré un résultat d'exploitation croissant durant toute la période étudiée

(2011/2015). Cette hausse de la valeur du résultat d'exploitation peut s'expliquer par un effort de maîtrise des charges par le groupe. Ce progrès résultant de la hausse des surplus monétaires provenant aussi de la valeur ajoutée. Par conséquent, cette augmentation aura des effets positifs sur la valeur du résultat net pendant cette période, car le résultat d'exploitation est un élément essentiel dans la constitution du résultat net du groupe.

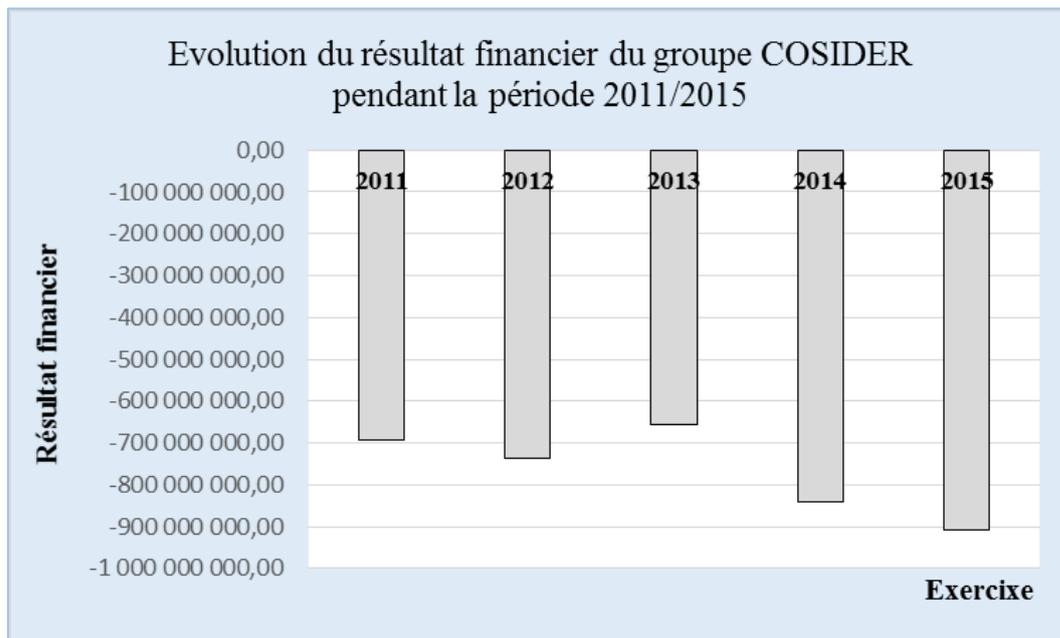
1.1.4 Le résultat financier (RF)

Tableau N° 13 : Evolution du résultat financier du groupe COSIDER durant la période 2011/2015 en DA.

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat financier	-692 198 347,84	-735 217 236,65	-654 498 282,41	-839 480 770,84	-907 173 756,87

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 05 : Evolution du résultat financier de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 13.

Le schéma ci-haut, montre que le groupe COSIDER enregistre durant toute la période étudiée (2011/2015) un résultat financier négatif à cause du gonflement des charges financières par rapport aux produits financiers, ce qui témoigne de sa dépendance financière vis-à-vis des banques et autres partenaires susceptibles de financer le groupe.

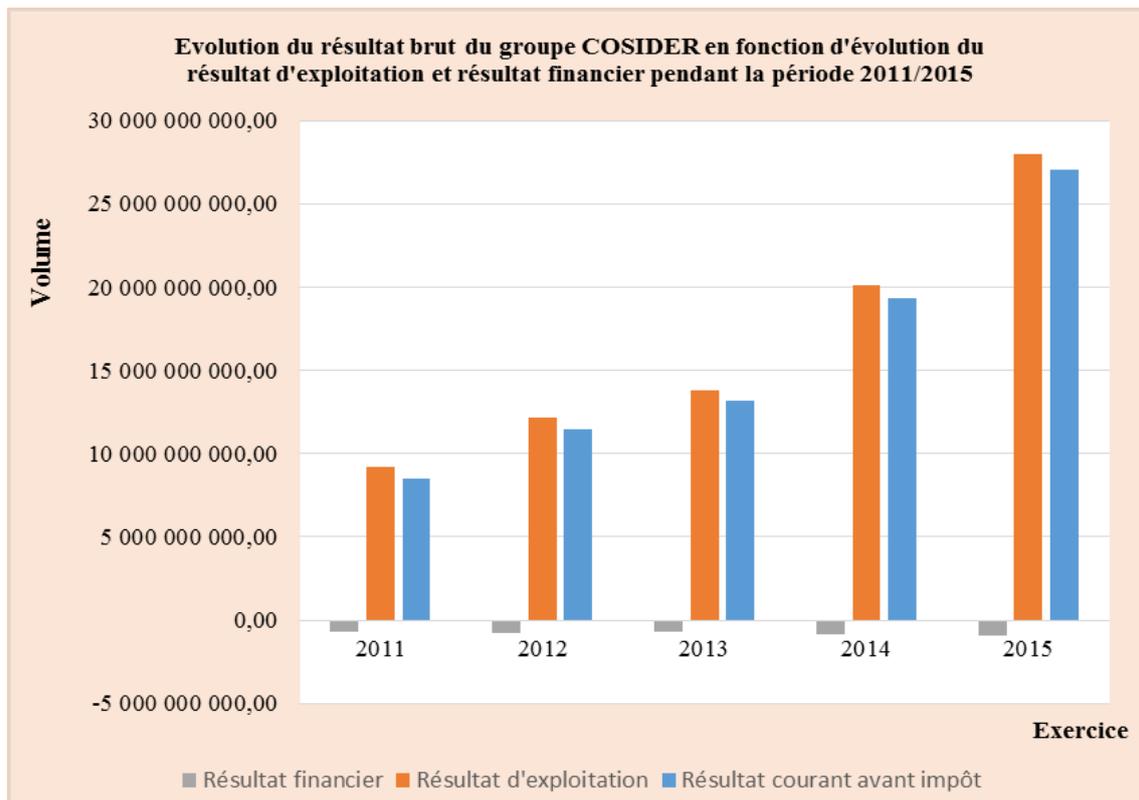
1.1.5 Le résultat courant avant impôt (RB)

Tableau N°14 : Evolution du résultat brut du groupe COSIDER durant la période 2011/2015 en DA.

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat d'exploitation	9 171 686 678,50	12 171 854 235,38	13 831 253 963,08	20 155 360 691,79	27 977 543 783,70
Résultat financier	-692 198 347,84	-735 217 236,65	-654 498 282,41	-839 480 770,84	-907 173 756,87
Résultat brut de l'exercice	8 479 488 330,66	11 436 636 998,73	13 176 755 680,67	19 315 879 920,95	27 070 370 026,83

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 06 : Evolution du résultat brut de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N°14.

Le groupe COSIDER réalise un résultat brut positif durant toute la période de 2011 à 2015, malgré un résultat financier négatif. Cette augmentation du résultat brut est exprimée par le progrès successif du résultat d'exploitation du groupe d'une année à l'autre.

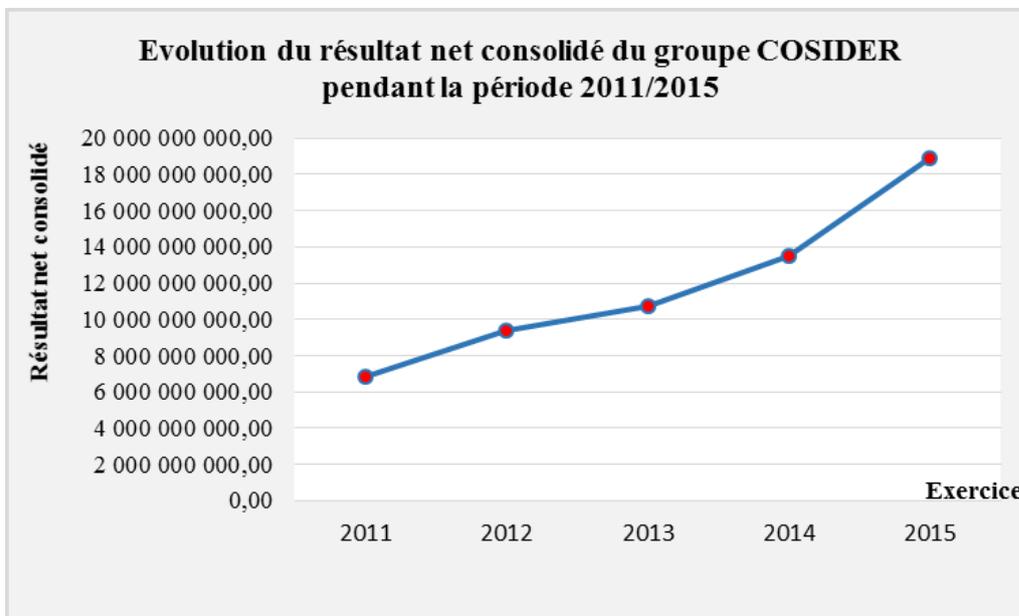
1.1.6 Le résultat net de l'exercice (RNE)

Tableau N° 15 : Evolution du résultat net consolidé du groupe COSIDER durant la période 2011/2015 en DA.

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat net consolidé	6 869 072 335,50	9 379 945 598,88	10 763 977 300,43	13 510 502 826,72	18 893 694 018,29
Δ	/	36,55%	14,76%	25,52%	39,84%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 07 : Evolution du résultat net consolidé de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 15.

Le résultat net consolidé est considéré comme un bon indicateur de la performance financière du groupe. Le résultat net de COSIDER, durant les cinq exercices de 2011 à 2015 a augmenté d'une année à l'autre, il a connu une forte augmentation en 2012 et en 2015 soit respectivement 36,55% et 39,84%. Mais il a enregistré un léger accroissement en 2013 de 14,76% et en 2014 de 25,52%. Cela a eu des répercussions positives sur la performance financière du groupe.

Ainsi, nous constatons de ces schémas et tableaux présentés précédemment, que le groupe COSIDER dégage des résultats positifs chaque année ; cela témoigne déjà un bon signe de gestion pour le groupe.

1.2 Analyse de l'équilibre financier de COSIDER

L'analyse des indicateurs financiers nous permet d'analyser la situation financière du groupe COSIDER.

Dans cette partie on va procéder à l'analyse et l'interprétation des indicateurs de l'équilibre financier du groupe COSIDER tels que le fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) durant la période 2011 à 2015.

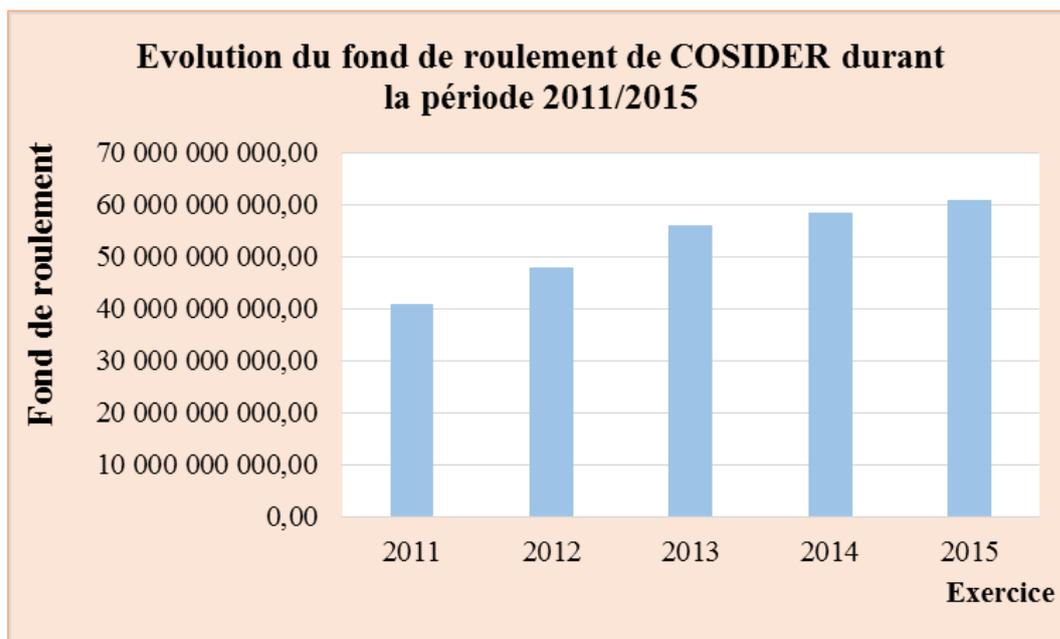
1.2.1 Le fond de roulement (FR)

Tableau N° 16 : Fond de roulement de COSIDER. (En DA)

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux permanent	66 692 968 190,12	81 493 225 926,12	97 567 196 065,53	109 620 885 305,92	126 868 171 262,85
Actifs immobilisés	25 924 149 051,35	33 698 828 380,16	41 529 518 270,41	51 130 135 285,86	66 140 422 042,58
Fond de roulement	40 768 819 138,77	47 794 397 545,96	56 037 677 795,12	58 490 750 020,06	60 727 749 220,27
Δ	/	17%	17%	4%	4%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 08 : Evolution du Fond de roulement de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 16.

A travers le schéma dressé ci-dessus, on constate que, le groupe COSIDER a dégagé un fond de roulement positif croissant durant toute la période étudiée de 2011 à 2015. Cela signifie que le groupe a pu réunir assez de capitaux permanents pour financer l'intégralité des immobilisations d'une part, toute en générant un excédent qui lui permettra de faire face aux risques à court terme qui peuvent survenir d'autre part, cela s'explique par l'actif circulant qui arrive à couvrir les dettes à court terme ce qui est bénéfique pour COSIDER.

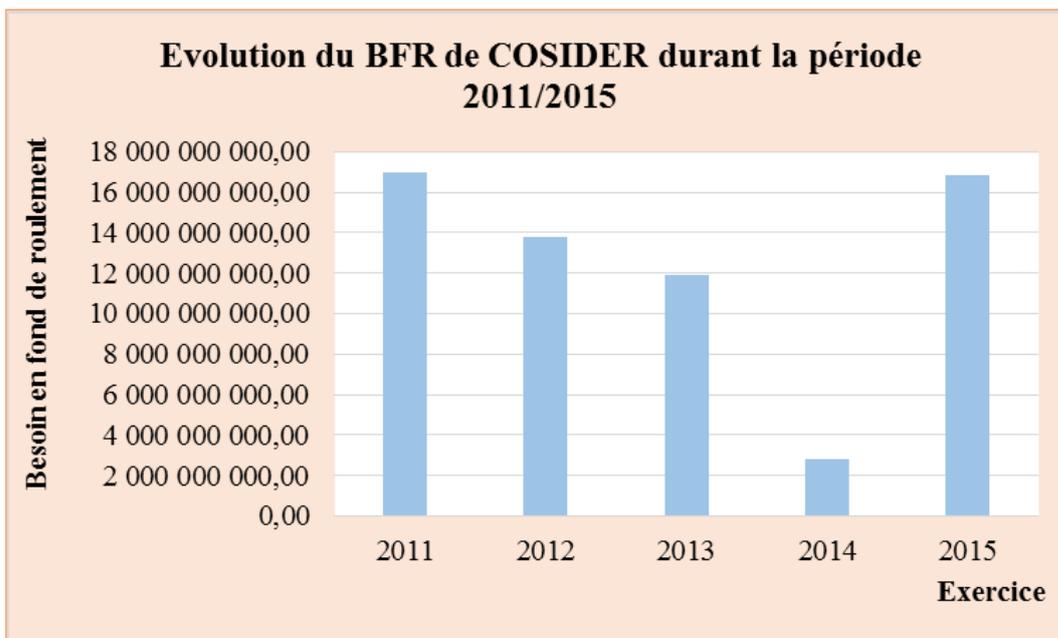
1.2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)

Tableau N° 17 : Besoin en fond de roulement de COSIDER. (En DA)

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
(A C - TA)	70 298 711 538,67	73 098 337 711,21	88 578 063 218,15	119 895 001 704,94	134 380 887 358,73
(PC - TP)	53 283 727 756,60	59 276 413 249,42	76 694 652 027,30	117 088 816 608,04	117 536 922 910,33
BFR	17 014 983 782,07	13 821 924 461,79	11 883 411 190,85	2 806 185 096,90	16 843 964 448,40
Δ	/	-19%	-14%	-76%	500%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N° 09 : Evolution du Besoin en fond roulement de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 17.

Le schéma ci-haut nous montre que, le groupe COSIDER a dégagé un besoin en fond de roulement positif décroissant pendant toute la période étudiée à l'exception de l'exercice 2015, où le groupe COSIDER a mis à sa disposition une part importante de fond de roulement pour former le BFR nécessaire pour financer ses besoins à court terme. Cette progression de besoin en fond de roulement fait une diminution identique à la trésorerie nette du groupe durant la même période.

En effet, le BFR positif dégagé par COSIDER implique que les besoins de financement sont supérieurs aux ressources à court terme, en d'autre terme les dettes à moins d'un an n'arrive pas à couvrir l'actif circulant hors trésorerie. Dans ce cas on dit que le groupe a utilisé une partie de FR pour financer son actif circulant hors trésorerie.

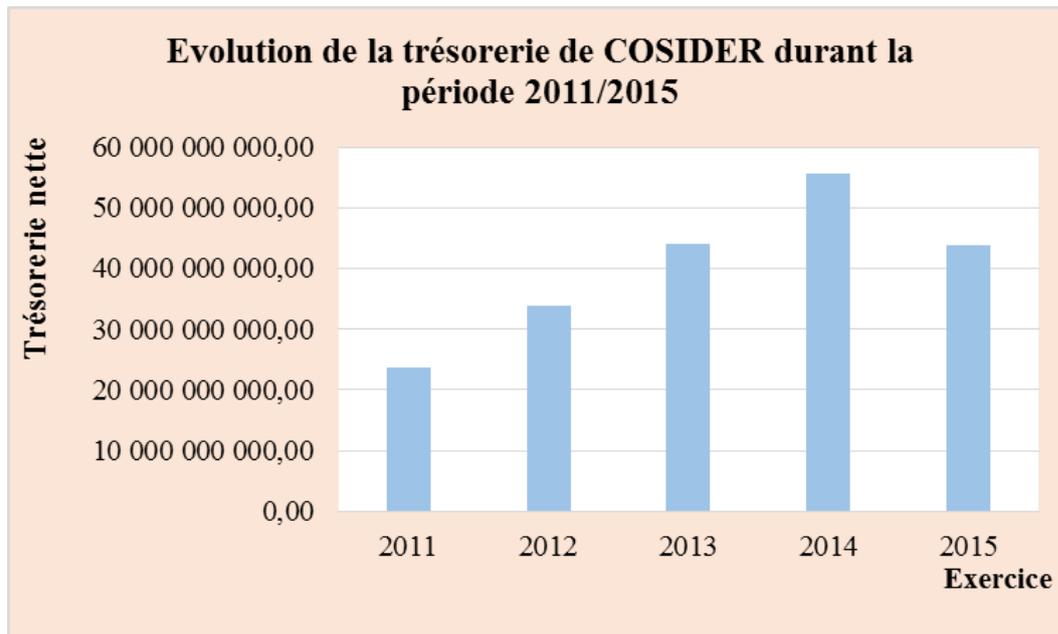
1.2.3 La trésorerie nette (TN) de COSIDER

Tableau N° 18 : Trésorerie nette de COSIDER. (En DA)

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Trésorerie Active	24 028 382 592,04	34 024 771 426,94	44 653 837 523,48	56 395 364 160,99	44 335 439 189,84
Trésorerie Passive	274 547 235,34	52 298 342,77	499 670 919,21	710 799 237,82	451 654 417,97
Trésorerie nette	23 753 835 356,70	33 972 473 084,17	44 154 166 604,27	55 684 564 923,17	43 883 784 771,87
Δ	/	43%	30%	26%	-21%

Source : Réalisé par la candidate à partir des états financiers consolidés du groupe COSIDER.

Figure N°10 : Evolution de la Trésorerie nette de COSIDER.



Source : Elaborée à partir du tableau N° 18.

Le graphe mentionné ci-dessus nous indique que la trésorerie nette est croissante de l'exercice 2011 à 2014 à l'exception d'une baisse importante en 2015 de 43 883 784 771,87 DA soit un taux de (21%), bien que le groupe a enregistré un fond de roulement positif, mais l'importance de besoin en fond de roulement a provoqué cette situation de TN.

Après avoir étudié l'équilibre financier. On peut conclure que COSIDER est en équilibre financier, car les indicateurs étudiés (FR, BFR et TN) ont montré que le groupe est en bonne situation financière.

2 Impact des pratiques de gestion fiscale du groupe COSIDER sur sa performance financière

Après avoir identifiés et analysé les pratiques de gestion fiscale adoptées par le groupe COSIDER et évaluer sa performance financière à travers un ensemble d'indicateurs financiers, on peut déduire l'impact de ces deux pratiques sur la performance financière du groupe.

2.1 Impact du régime d'intégration fiscale sur la situation financière du groupe COSIDER

Pour déduire l'impact du régime de l'intégration fiscale sur la situation financière du groupe COSIDER, il est nécessaire de faire une comparaison de l'ensemble des taxes et impôts

supportés par le groupe en 2015 dans le cas où le groupe adopte ce régime et dans le cas contraire. Cette charge se compose de :

➤ **l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) :**

Le tableau ci-après montre les principales divergences entre le régime de l'intégration fiscale et le régime classique :

Tableau N° 19 : Différence entre régime d'intégration fiscale et régime classique au niveau de COSIDER (2015). (En DA)

Désignation	Régime d'intégration fiscale	Régime classique
<u>La fiscalité des plus-values de cession :</u>	Exonération = 100 % ; Imposition = 0 % ; <u>Un gain fiscal de :</u> $157\,990\,860 \times 0,23 = \mathbf{36\,337\,898}$ DA.	Exonération = 65 % ; Imposition = 35 % ; <u>Un gain fiscal de :</u> $157\,990\,860 \times 0,65 \times 0,23 = \mathbf{23\,619\,634}$ DA.
<u>La fiscalité des dividendes :</u>	Exonération = 100 % ; Imposition = 0 % ; <u>Un gain fiscal de :</u> $5\,930\,000\,000 \times 0,23 = \mathbf{1\,363\,900\,000}$ DA.	Exonération = 100 % ; Imposition = 0 % ; <u>Un gain fiscal de :</u> $5\,930\,000\,000 \times 0,23 = \mathbf{1\,363\,900\,000}$ DA.
<u>La fiscalité des déficits antérieurs :</u>	Déduction de tous les déficits antérieurs ; <u>Un gain fiscal présent de :</u> $343\,932\,613 \times 0,23 = \mathbf{79\,104\,500,99}$ DA.	Déduction des déficits jusqu'à la réalisation des bénéfices <u>Un gain fiscal présent de :</u> $92\,409\,657 \times 0,23 = \mathbf{21\,254\,221,11}$ DA. <u>Un gain fiscal potentiel de :</u> $251\,522\,956 \times 0,23 = \mathbf{57\,850\,279,88}$ DA.
Total économies d'impôts	1 479 342 399 DA.	1 408 773 855 DA.
Δ	70 568 543,88 DA	

Source : nous-mêmes à partir des résultats présentés précédemment et liasses fiscales.

En illustrant le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que, le régime de l'intégration fiscale et le régime classique sont donc deux régimes très distincts qui, en pratique, entraînent des retraitements à effectuer de manière indépendante et de ce fait des résultats différents tel que si le groupe adopte le régime de l'intégration fiscale il réalise une économie d'impôt globale de 1 479 342 399 DA. Par contre dans le cas où il adopte le régime classique il ne réalise que 1 408 773 855 DA comme une économie d'impôt. Soit une différence d'un gain fiscal de 70 568 543, 88 DA.

➤ **La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)**

Le groupe est exonéré totalement de la TVA concernant les opérations réalisées entre ses sociétés membres. Cette exemption lui a permis de générer une économie d'impôt très importante en 2015 d'un montant totale de **358 117 648 ,79 DA¹** qui a un impact positif sur sa trésorerie.

➤ **La taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :**

L'exonération totale des opérations intra-groupe de la TAP entraîne une diminution de la charge fiscale totale en matière de TAP de 217 869 464,2 DA à 165 988 813 DA, soit une économie d'impôt globale de **51 880 650 DA.²**

On peut conclure que, l'octroi des facilitations fiscales sous forme d'exonération totale des plus-values, des dividendes et la possibilité de déduire la totalité des déficits antérieurs aux groupes de sociétés, lui permet de dégager des économies d'impôts très importantes.

2.2 Impact de la dette intra groupe de COSIDER

Le but d'une gestion fiscale par le biais du financement intra-groupe entre la société mère COSIDER SPA et sa filiale Alrem est de générer des charges d'intérêts déductible au niveau du groupe moins par rapport à celles de la banque. Cela permet à COSIDER de dégager un gain de trésorerie de **16 185 000,00 DA.³**

¹ Chapitre 3, section 02, p 86.

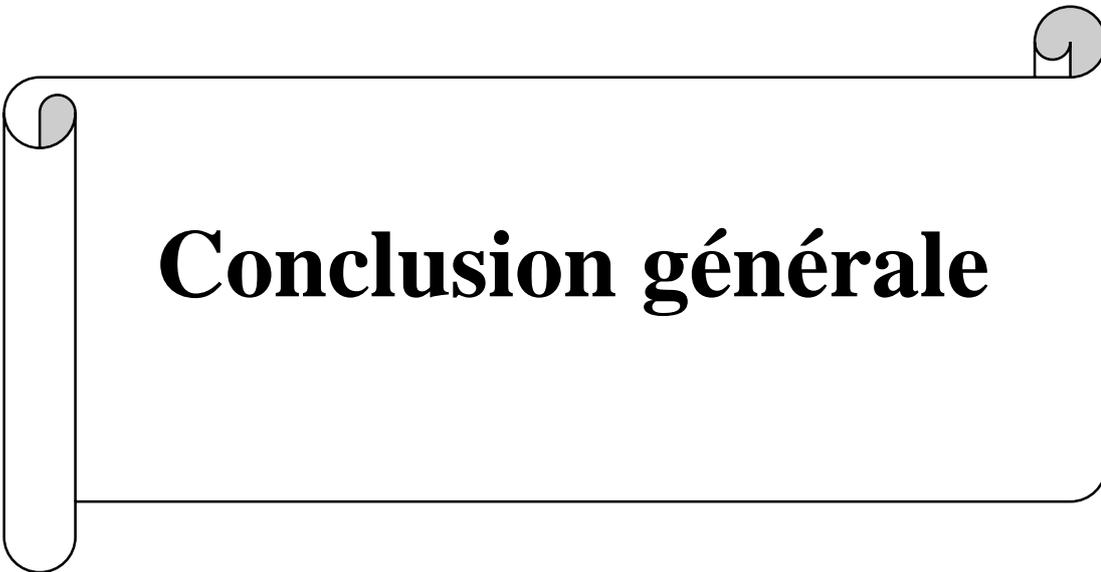
² Chapitre 3, section 02, p 87.

³ Chapitre 3, section 02, p 90.

Conclusion du troisième chapitre

Au terme de ce chapitre, on conclure que la fiscalité est devenue un paramètre nécessaire à la gestion de toute organisation, paramètre dont l'utilisation judicieuse procure une richesse certaine, du fait essentiellement des incidences qu'il peut avoir en termes de trésorerie.

La gestion fiscale de COSIDER correspond à l'ensemble des pratiques adoptées à long terme applicable à la fiscalité et à la gestion du groupe. Elle conduit à une utilisation optimale des avantages fiscaux réalisant des économies d'impôts importantes au profit de COSIDER.



Conclusion générale

Dans un contexte de globalisation et d'environnement concurrentiel, la recherche de la performance devient incontournable pour les organisations. Cette recherche de performance impose aux entreprises de mobiliser efficacement l'ensemble de ses ressources, y compris dans le domaine juridique et fiscal. De ce fait, il devient nécessaire pour l'entreprise de gérer de façon optimale et permanente les ressources dont elle dispose. Cela implique alors une allocation efficiente de ses ressources qui lui permettront nécessairement d'atteindre ses objectifs.

De nos jours, le développement économique international a créé une instabilité monétaire, avec la dévaluation du dinar, le choc pétrolier et l'augmentation croissante du taux d'inflation. Cette situation financière a obligé les dirigeants des groupes de sociétés en général et de COSIDER en particulier, à optimiser leurs coûts y compris les coûts fiscaux et leurs capacités d'autofinancement pour satisfaire les besoins nés des différents cycles d'investissements et d'exploitations et pour assurer une continuité et une longue vie de leurs sociétés. Pour y parvenir une gestion fiscale efficace est de rigueur.

A cet effet, dans ce travail, on s'est intéressé à la question centrale qui consiste à savoir le rôle de la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière –COSIDER–. Pour y répondre, on a organisé le travail autour de trois (03) chapitres.

Le premier chapitre met en exergue le concept de gestion fiscale ainsi que ses notions voisines. En effet, la gestion fiscale conduit à une perception dynamique de la fiscalité, à la recherche des voies moins imposées et à une efficacité de l'entreprise au plan fiscal.

Bien que la gestion fiscale et la fraude fiscale présentent un objectif, sans conteste, commun, à savoir la minimisation de la charge fiscale, les moyens utilisés sont radicalement différents. Dans la fraude fiscale, les entreprises doivent détourner la loi pour parvenir à leur but, alors que, dans la gestion fiscale, l'entreprise utilise des procédés légaux proposés par la législation. La fraude fiscale est aussi différente de l'évasion fiscale, en ce sens que, dans cette dernière, l'élément légal ne doit pas être transgressé et où, par contre, l'élément matériel et l'élément intentionnel doivent être présents.

Ensuite, on a identifié les différentes pratiques de gestion fiscale auxquelles ont recours les groupes de sociétés dans le but de minimiser leurs bases fiscales. Cette minimisation peut prendre la forme d'un transfert du bénéfice commercial, du bénéfice financier ou bien, de l'option pour le régime de l'intégration fiscale. Le transfert du bénéfice commercial porte sur

les transactions commerciales intra-groupe à travers la manipulation des prix de transfert, le transfert du bénéfice financier porte, quant à lui, sur les transactions financières telles que la gestion de la dette intra-groupe, le dégrèvement fiscal au titre des investissements ou encore le recours à des paradis fiscaux. Toutes ces potentielles pratiques sont susceptibles de contribuer à la diminution de la charge fiscale. Naturellement, elles peuvent être remises en cause par l'administration fiscale. Celle-ci peut toujours invoquer l'acte anormal de gestion, voire même l'abus de droit dans certains cas.

Le deuxième chapitre portait sur la gestion fiscale comme outil d'amélioration de la performance financière. Où on a exposé la dimension financière de la performance ainsi que ses indicateurs.

On a clôturé ce chapitre par le rôle qu'elle joue la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière.

Et pour bien comprendre la liaison entre la gestion fiscale et la performance financière, on a consacré le dernier chapitre qui a pour but d'analyser l'impact de la gestion fiscale sur la performance financière au sein de COSIDER. Pour atteindre cet objectif, il fallait passer par des objectifs spécifiques qui sont :

- Identifier et analyser les pratiques de la gestion fiscale de COSIDER ;
- Déduire l'effet de la gestion fiscale sur la performance financière ;
- Et enfin, tirer les points forts et les points faibles et formuler des recommandations.

Afin de prouver l'influence de la gestion fiscale sur la performance financière de COSIDER, on a identifié et analysé les pratiques de la gestion fiscale. Effectivement, on a trouvé deux pratiques qui sont le régime de l'intégration fiscale et l'utilisation des crédits intra-groupe et on a constaté que ces dernières ont un impact positif sur les éléments constitutifs de la performance financière notamment le résultat net.

Notre étude nous a permis de dire que la dette intra-groupe a beaucoup d'avantages que les autres moyens de financement. Elle évite à COSIDER de s'endetter de manière trop lourde et entraîne une charge d'intérêt moins coûteuse par rapport à la banque.

Le régime fiscal algérien par ses avantages a soutenu l'encouragement du mode d'organisation sous forme d'un groupe de sociétés en lui permettant de mieux optimiser sa charge fiscale

globale. Cette panoplie d'avantages a permis à COSIDER de dégager des économies fiscales importantes à travers notamment :

- Le jeu des compensations entre les sociétés déficitaires et bénéficiaires du groupe et l'application d'un taux d'imposition unique, qui est celui de l'activité prépondérante ;
- L'exonération des plus-values intra-groupe et des dividendes du paiement de l'IBS ;
- L'exonération totale de la TVA et de la TAP pour les opérations intra-groupes ;
- La centralisation de la TVA et de la TAP des sociétés membres du groupe au niveau de la société mère COSIDER SPA.

Ces avantages incitent le groupe à préférer le régime de l'intégration fiscale pour diverses raisons purement financières et éventuellement pour des causes fiscales.

Après avoir identifié et analysé les différentes pratiques de la gestion fiscale adoptées par le groupe COSIDER, on a constaté que c'est un ensemble de choix fiscaux à long terme consistant à réduire la charge fiscale globale du groupe. Ce qui confirme la première hypothèse.

Il est tout à fait logique et attendu qu'à chaque diminution du taux d'imposition, chaque exonération d'impôts et qu'à chaque application des régimes fiscaux aux taux réduits ; la facture fiscale diminue, ce qui permet au résultat de l'exercice d'augmenter ; donc la performance financière s'élève. De ce fait, la deuxième hypothèse est confirmée.

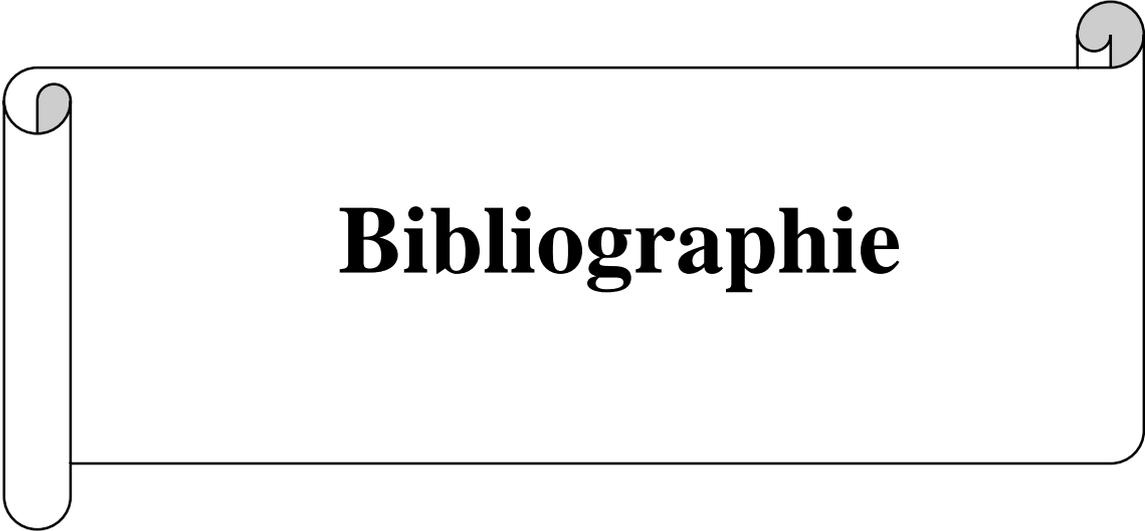
L'environnement fiscal de plus en plus complexe et en perpétuelle instabilité ne permet plus à l'outil de gestion fiscale d'atteindre la performance financière maximale de COSIDER. Celle-ci dépend désormais des variables incertaines et non mesurables, il faudra donc une pluralité d'outils d'amélioration permettant de la progresser. On confirme donc la troisième hypothèse.

À la lumière des analyses effectuées nous pouvons conclure que la gestion de la variable fiscale au niveau de COSIDER provoque des effets positifs sur les éléments constitutifs de sa performance financière. Dans ce cas, la gestion fiscale incite l'amélioration de la performance financière.

Le niveau de la performance étant perfectible face aux mutations de l'environnement dans lequel le groupe COSIDER évolue. La réussite de COSIDER dépend de sa faculté à s'adapter, voire à anticiper l'impact des évolutions auxquelles est confrontée et agir sur les leviers qui lui permettront d'améliorer sa performance.

Pour conclure, afin de réaliser une gestion fiscale axée sur la performance et pour faire face aux insuffisances relevés dans les pratiques de la gestion fiscale, il est suggéré aux dirigeants de COSIDER de :

- Séparer le poste de fiscaliste du groupe de celui de responsable de comptabilité du groupe pour avoir une fiabilité lors de l'élaboration de la liasse fiscale consolidée et les autres déclarations fiscales ;
- Adopter un service dédié à la gestion fiscale ;
- Approprier des instruments indispensables à la gestion fiscale, c'est-à-dire un service qui s'occupe de l'audit fiscal et contrôle fiscal interne ainsi que de toutes les questions relatives à la fiscalité des groupes ;
- Utiliser un système d'information fiscal performant pour gagner le temps et la qualité dans l'élaboration et le suivi des déclarations et d'éliminer les risques d'erreurs ;
- Veiller à la conformité de ses activités à la réglementation fiscale, au respect des obligations déclaratives et de paiement de façon à avoir une bonne moralité fiscale et de nouer de très bonnes relations avec l'administration fiscale, démarche qui garantira COSIDER contre toutes formes de contrôle et/ou de poursuites fiscales.



Bibliographie

Ouvrages

1. A.MARGAIRAZ, **La fraude fiscale et ses succédanés**, Edition Vaudoise, 3^e Edition, Suisse, 1987.
2. B.MARTORY et autres, **Piloter les performances RH**, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
3. C.COLLETTE, **Gestion fiscale des entreprises**, Edition Ellipse, 1998.
4. E.VERNIER, **Fraude fiscale et paradis fiscaux**, Edition DUNOD, Paris, 2014.
5. F.BOGLIOLO, **Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la création de valeur sans jamais oser le demander**, Edition d'Organisation, 2000.
6. G.FRANCIS et G.BEATRICE, **Analyse financière : activité et performance de l'entreprise**, Edition Gualino, 14^e Edition, Paris, 2017.
7. G.LEGROS, **Mini manuel de finance d'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 2010.
8. H.MENNIERET, **La trésorerie des entreprises**, Edition Economica, Paris, 2004.
9. HUBERT de la Bruslerie, **Analyse financière**, Edition Dunod, 2^e Edition, Paris, 2002.
10. HUBERT de la Bruslerie, **Analyse financière**, Edition Dunod, 4^e Edition, Paris, 2010.
11. J.CABY et H.GERARD, **La création de valeur de l'entreprise**, Edition Economica, 2^e Edition, Paris, 2001.
12. J.FORGET, **Gestion de trésorerie : mémentos de gestion financière**, Edition Gualino, 2005.
13. J.L.ROSSIGNOL, **Risque et fiscalité**, Edition Droit et Patrimoine, Paris, 2002.
14. J-C.PAROT, **Stratégie d'optimisation fiscale**, Edition Economica, Paris, 1999.
15. J-M.ROCCHI et J.TERRAY, **Les paradis fiscaux : analyses et controverses**, Editions Arnaud Franel, Paris, 2011.
16. KPMG, **Guide investir en Algérie**, Edition Ellipse, Alger, 2017.
17. L.HONORE, **Gestion financière**, Edition Nathan, Paris, 2001.
18. M.COZIAN, **Les grands principes de la fiscalité des entreprises**, Edition LITEC, 2^e Edition, Paris, 1984.
19. M.COZIAN, **Précis de fiscalité des entreprises**, Editions Lexis Nexis Litec, 31^e Edition, Paris, 2008.
20. M.COZIAN, **Précis de fiscalité des entreprises**, Edition Litec, 2^e Edition, Paris, 1985.
21. M.DASSESE et P.MINNE, **droit fiscal : principes généraux et impôts sur les revenus**, Edition Bruylant, Bruxelles, 2001.
22. M.HINARD et A-C MITTAINE-CHENEVIER, **Comptabilité et fiscalité**, Edition Presses Universitaires de France, Paris, 1988.
23. M.SCHOLES et M.WOLFSON, **Fiscalité et stratégie d'entreprise**, Edition Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
24. M-P.MAIRESSE, **Comptabilité et audit**, Edition Dunod, 2^e Edition, Paris, 2009.
25. N.CHAHID-NOURAI et O.FOUQUET, **Optimisation fiscale et abus de droit**, Editions EFE, 1990.
26. P.MINNE et S.DOUENIAS, **Planification internationale des sociétés belges**, Editions Larcier, Bruxelles, 2004.
27. P.RAMAGE, **Analyse et diagnostic financier**, Edition d'Organisation, Paris, 2001.

28. P.RASSAT, T.LAMORLETTE et T.CAMELLI, Stratégies fiscales internationales, Editions MAXIMA, Paris, 2010.
29. P.STEPHANY, Finance d'entreprise, Edition Economica, 2^e Edition, Paris, 2000.
30. P.VERNIMMEN, finance d'entreprise, Edition Dalloz, Paris, 2002.
31. P.VIZZAVONA, Gestion financière, Edition Dunod, Paris, 1991.
32. R.KHELASSI, Précis d'audit fiscal de l'entreprise, Edition BERTI, Alger, 2013.
33. T.SAUVIN, La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée, Edition Ellipses, Paris, 2005.
34. X.DALUZEAU, S.GELIN, B.GIBERT et A.LE BOULANGER, Prix de transfert, Editions Francis LEFEBVRE, 3^e Edition, Levallois-Perret, 2016.

Dictionnaires

1. Le petit Larousse en couleurs, 1995.
2. M-P.PRAT et C.JANVIER, Petit dictionnaire de la fraude fiscale, Editions DALLOZ, Paris, 2010.

Codes fiscaux

1. Code de l'Enregistrement, version 2018.
2. Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées, version 2018.
3. Code des Procédures Fiscales, version 2018.
4. Code des Taxes sur le Chiffre d'Affaires, version 2018.

Journaux officiels

1. Journal officiel N°44 portant la loi de finances complémentaire pour 2009, 26 Juillet 2009.
2. Journal officiel N°85 portant la loi de finances pour 1997, 31 Décembre 1996.
3. Journal officiel N°85 portant la loi de finances pour 2007, 27 Décembre 2006.

Notes et circulaires

1. Bulletin d'information fiscale de La Direction Générale des Impôts, N°67/2013.

Articles scientifiques

1. A.HELDENBERGH et M.CROQUET, Les pôles de décisions dans le tissu économique WALLON, Revue Courrier hebdomadaire du CRISP, N° 2058, 2010.
2. Ernst & Young, The evolving role of tax directors, Revue Tax Risk Management, N°21, 2004, p 12.

3. J.L.ROSSIGNOL, **Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise**, Revue Management et Avenir, N° 33, 2010.
4. J-M.SAHUT et autres, **La création de valeur et performance financière dans les télécoms**, La Revue du financier, N° 141, 2003.
5. L.ELDENBURG, J.PICKERING, et W.YU, **International income-shifting regulations: Empirical evidence from Australia and Canada**, Revue The International Journal of Accounting, N°38, 2003.
6. M.AUJEAN, V.CERIANI et C.VALENDUC, **financement de l'investissement et neutralité fiscale : la déduction pour capital à risque en perspective**, Revue Reflets et perspectives de la vie économique, N° 13, 2014.
7. M.CHADEFAUX et J.L. ROSSIGNOL, **Ethique et comportement fiscal de l'entreprise**, Revue Entreprise Ethique, N° 15, 2001.
8. M.CHADEFAUX et J.L. ROSSIGNOL, **La performance fiscale des entreprises**, Revue de droit fiscal, N°30-35, 27 juillet 2006.
9. M.FOURRIQUES, **Optimisation fiscale des groupes internationaux et paradis fiscaux**, Revue Française de Comptabilité, N°455, 2012.
10. M-A.ABERNETHY et autres, **Leadership and control system design**, Management Accounting Research, 2010.
11. M-P.MAIRESSSE, **La gestion fiscale du groupe multinational est-elle créatrice de valeur ?**, La Revue du Financier, N°147, 2004.
12. R.YAICH, **L'optimisation fiscale en matière d'impôt sur les sociétés, rôle de l'expert-comptable**, La Revue comptable et financière, N°52, 2001.
13. S.RADI, **La pratique de la gestion fiscale dans le cadre du système fiscal marocain**, la Revue du Financier N° 172, 2008.
14. T.DELAHAYE, **le choix de la voie la moins imposée**, Revue internationale de droit comparé, N° 30, 1977.

Travaux universitaires

1. D.BRUCE, J.DESKINS et W-F.FOX, **On The Extent, Growth, and Efficiency Consequences of State Business Tax Planning**, University of Tennessee and Creighton University, 2005.
2. M.GUEDRIB BEN ABDERRAHMEN, Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal, thèse Doctorat, encadré par Mohamed Ali OMRI et M. Jean-Luc ROSSIGNOL, Université Tunis el Manar, 2013, p 32.

Documents COSIDER groupe

1. Selon les documents de COSIDER GROUPE : « **La synergie d'un groupe au service du développement** », rapport annuel COSIDER, 2013.

Sites Web

1. **Fiscalité des groupes de sociétés**, Site de la DGI : <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/2014-05-20-13-16-11/2014-05-20-14-00-23/479-fiscalite-des-groupes-de-societes> .
2. **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence**, site de l'AMF, <https://www.amf-france.org/> .
3. Site web: <http://dessinemoileco.com/texte-les-paradis-fiscaux/> .

Autres

A.GLIZ, **Cours de 2^{ème} année, Master, Module : Finance d'entreprise approfondie**, ESC, 2017.

Table des matières

Sommaire.....	I
Dédicace	II
Remerciements	III
Résumé	IV
Liste des abréviations	VI
Liste des figures.....	VIII
Liste des tableaux	IX
Liste des annexes	X
Introduction générale.....	A - D
Chapitre 1 : Gestion fiscale des groupes de sociétés
Introduction du premier chapitre	1
Section 01 : Approche conceptuelle de gestion fiscale.....	2
1. Gestion fiscale et notions voisines	2
1.1 Gestion fiscale.....	2
1.2 Evasion fiscale	4
1.3 Fraude fiscale	5
1.3.1 L'élément légal.....	6
1.3.2 L'élément matériel	6
1.3.3 L'élément intentionnel	7
2. Les préalables à la gestion fiscale	8
2.1 Une gestion fiscale sécurisée	8
2.1.1 L'évitement des erreurs fiscales pénalisantes.....	9
2.1.2 Le respect des règles fiscales de forme	9
2.1.3 La tenue d'une comptabilité probante	10
3. Les objectifs de la gestion fiscale.....	11

3.1	La recherche de la régularité fiscale :	11
3.2	La recherche de l'efficacité fiscale :	12
Section 02 : Pratiques de gestion fiscales des groupes de sociétés.....		13
1. Gestion fiscale des groupes de sociétés		13
1.1	Définition	13
1.2	Pratiques de gestion fiscale des groupes de sociétés	14
1.2.1	Gestion fiscale par le bais du transfert de bénéfice commercial.....	14
1.2.1.1	La gestion des prix de transfert	14
1.2.2	Gestion fiscale par le bais du transfert de bénéfice financier	16
1.2.2.1	Les crédits intra-groupes	16
1.2.2.2	Dégrèvement fiscal via les bénéfices réinvestis	18
1.2.2.3	Les paradis fiscaux.....	19
1.2.3	Gestion fiscale par le bais de l'option pour le régime de l'intégration fiscale.....	22
1.2.3.1	Définition	22
1.2.3.2	Conditions d'accès au régime d'intégration fiscale en Algérie.....	23
1.2.3.3	Les avantages fiscaux accordés aux groupes intégrés en Algérie	24
Section 03 : Limites de gestion fiscale.....		26
1. L'abus de droit		26
1.1	Définition	26
1.2	Types d'abus de droit.....	26
1.2.1	L'abus de droit par simulation juridique :	27
1.2.1.1	La simulation par acte fictif	27
1.2.1.2	La simulation par acte déguisé.....	27
1.2.1.3	La simulation par interposition de personnes.....	27
1.2.2	L'abus de droit par fraude à la loi :	27
2. L'Acte anormal de gestion		28
2.1	Définition	28
2.2	Types d'actes anormaux de gestion	29
2.2.1	Les dépenses injustifiées dans leur principe.....	29
2.2.2	Les dépenses exagérées dans leur montant.....	29
2.2.3	Les manques à gagner	29
Conclusion du premier chapitre.....		30
Chapitre 2 : Gestion fiscale et amélioration de la performance financière .		.
Introduction du deuxième chapitre		31
Section 01 : Notion de « Performance financière ».....		32

1. Définition	32
2. Déterminants de la performance financière	33
2.1 La politique financière	33
2.2 La compétitivité	33
2.3 La création de valeur.....	34

Section 02 : Les méthodes d'évaluation de la performance financière..... 36

1. Méthodes d'évaluation de la performance financière	36
1.1 Analyse de l'équilibre financier	36
1.1.1 Le fonds de roulement (FR)	37
1.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	37
1.1.3 La trésorerie nette (TN).....	38
1.2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	38
1.2.1 Définition des soldes intermédiaires de gestion	39
1.2.2 La structure des soldes intermédiaires de gestion.....	39

Section 03 : La contribution de la gestion fiscale à l'amélioration de la performance financière

1. Role de la gestion fiscale dans l'amélioration de la performance financière	43
1.1 La maîtrise de la charge fiscale.....	43
1.2 La gestion du risque fiscal	44
1.3 L'inexistence des manœuvres frauduleuses	45
1.4 Optimisation des choix fiscaux	45
1.5 Optimisation des choix stratégiques	46

Conclusion du deuxième chapitre

Chapitre 3 : Impact des pratiques de gestion fiscale du groupe COSIDER sur sa performance financière

Introduction du troisième chapitre

Section 01 : présentation générale du groupe COSIDER.....

1. Cadre historique du groupe COSIDER.....	49
1.1 Création du groupe COSIDER.....	49

1.2	Développements du groupe COSIDER.....	50
1.3	Réalisations du groupe COSIDER.....	51
2.	Les différentes filiales du groupe COSIDER.....	52
2.1	COSIDER Travaux Publics	52
2.2	COSIDER Canalisations	52
2.3	COSIDER Construction.....	53
2.4	COSIDER Ouvrages d'Art	53
2.5	COSIDER Carrières.....	53
2.6	COSIDER Alrem	54
2.7	COSIDER Promotion.....	54
2.8	COSIDER Engineering.....	55
3.	Objectifs du groupe COSIDER.....	56
4.	Structure organisationnelle de COSIDER.....	56
	Section 02 : Gestion fiscale du groupe COSIDER.....	58
1.	Pratiques de gestion fiscale du groupe COSIDER.....	58
1.1	L'option pour le régime de l'intégration fiscale par le groupe « COSIDER ».....	58
1.1.1	Procédures suivies par le groupe COSIDER en vue d'obtenir l'accord de l'administration fiscale pour le régime du bilan consolidé.....	58
1.1.2	Les avantages fiscaux motivant le groupe COSIDER à choisir le régime de l'intégration fiscale	59
1.1.2.1	En matière d'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)	59
1.1.2.2	En matière de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).....	66
1.1.2.3	En matière de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP)	68
5.	Les dettes intra-groupes au niveau du groupe COSIDER.....	69
	Section 03 : L'Incidence de la gestion fiscale sur la performance financière de COSIDER ...	73
1.	Performance financière de COSIDER	73
1.1	Analyse des soldes intermédiaires de gestion de COSIDER	73
1.1.1	La valeur ajoutée (VA).....	74
1.1.2	L'excédent brut d'exploitation (EBE)	75
1.1.3	Le résultat d'exploitation (RE).....	76
1.1.4	Le résultat financier (RF)	77
1.1.5	Le résultat courant avant impôt (RB)	78
1.1.6	Le résultat net de l'exercice (RNE)	79
1.2	Analyse de l'équilibre financier de COSIDER	80

1.2.1	Le fond de roulement (FR)	80
1.2.2	Le besoin en fond de roulement (BFR)	81
1.2.3	La trésorerie nette (TN) de COSIDER	82
2.	Impact des pratiques de gestion fiscale du groupe COSIDER sur sa performance financière	83
2.1	Impact du régime d'intégration fiscale sur la situation financière du groupe COSIDER	83
2.2	Impact de la dette intra groupe de COSIDER	85
	Conclusion du troisième chapitre.....	86
	Conclusion générale.....	87
	Bibliographie
	Annexes