# Transformation numérique de l'administration fiscale algérienne : Enjeux et perspectives de l'e-management

**Bouzid ZOHRA*, Guendouzi MOHAMMED **, Rezki MOHAMED*****

**Reçu le :31/01/2025**
**Accepté le :03/11/2025**
**Publié le :14/11/2025**

**Résumé:** *La numérisation de l'administration fiscale en Algérie vise à moderniser les services publics, mais se heurte à des défis tels que le manque d'infrastructure, les lacunes en compétences numériques et la gestion du changement. Pour réussir, une approche intégrée, alliant investissements technologiques, formation continue et gouvernance adaptée, est indispensable.*

Mots clés: E-management, Numérisation, Administration fiscale.

Classification JEL: M15, O33; L86 ; H20, H11, H83.

**ملخص** : *يسعى التحول الإلكتروني للإدارة الجبائية بالجزائر إلى ارتقاء الخدمات الحكومية، غير أنها تعترضها تحديات جوهرية كضعف البنى التحتية التكنولوجية، وعدم كفاءة الكوادر في التعامل مع الأدوات الرقمية، بالإضافة إلى صعوبات تبني ثقافة التغيير المؤسسي. لذا، يتطلب إنجاح هذه الرؤية تبني خطة متكاملة ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية: تطوير البنية التقنية عبر مضاعفة الاستثمارات، وبناء كفاءات بشرية عبر برامج تدريبية ممنهجة، وإعادة هيكلة النظم الإدارية لتكون أكثر مرونة واستجابة للمستجدات.*

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الالكترونية , التحول الرقمي , المنظومة الجبائية.

* Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi Bordj Bou Arreridj (Algérie) , مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة (LEZINRU), zohra.bouzid@univ-bba.dz ]

** Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou UMMTO (Algérie), Laboratoire LAREMO, mohammed.guendouzi@ummto.dz

***Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi Bordj Bou Arreridj (Algérie) , mohamed.rezki@univ-bba.dz

## 1. Introduction

La transition digitale redéfinit radicalement les fonctionnements et méthodes organisationnelles des structures étatiques à l'échelle internationale. Face à ces impératifs stratégiques, l'Algérie a initié une démarche de modernisation structurelle de ses dispositifs publics. Dans ce chantier de réforme, la fiscalité constitue un levier central, tant par son rôle dans le prélèvement des ressources publiques que par sa fonction d'interface entre contribuables et institutions.

L'intégration des principes du management numérique dans ce domaine spécifique interroge directement l'aptitude des systèmes administratifs locaux à assimiler des innovations technologiques, à réinventer leurs mécanismes opérationnels et à renforcer leur performance globale. Cette recherche explore les conditions d'intégration de ces outils au sein de l'appareil fiscal algérien, en mettant en lumière les obstacles structurels, les résistances culturelles et les gains potentiels liés à cette mutation. L'analyse souligne notamment comment cette évolution pourrait servir de socle préparatoire à une gouvernance publique interconnectée, alignée sur les standards internationaux.

### Problématique

Dans quelle mesure le déploiement opérationnel du management numérique au sein du système fiscal algérien favorise-t-il la modernisation de l'action publique, et quels leviers/contraintes émergent de cette transition technologique ?

### Objectifs

- Évaluer l'intégration des outils numériques dans l'appareil fiscal algérien comme composante d'une réforme globale des institutions publiques.
- Cartographier les enjeux structurels, technocratiques et socioprofessionnels inhérents à l'adoption de dispositifs de gouvernance électronique.
- Élaborer des préconisations stratégiques pour maximiser l'impact de cette transition tout en atténuant ses effets disruptifs.

### Hypothèses

***H1.*** L'opérationnalisation du management numérique génère des gains de productivité mesurables dans le traitement des déclarations fiscales et l'allocation des ressources.

***H2.*** La dématérialisation des procédures fiscales favorise une gestion plus objective des données, limitant les dérives frauduleuses et les pratiques opaques.

***H3.*** La résistance au changement parmi le personnel administratif constitue un obstacle majeur à la pleine réalisation des objectifs de l'e-management.

***H4.*** L'amélioration de l'accessibilité des services fiscaux via les plateformes numériques augmente la conformité fiscale des contribuables.

### Importance du sujet

Cette investigation présente un intérêt multidimensionnel :

- *Réforme institutionnelle*: Elle éclaire un chantier-pilote de modernisation structurelle de l'État, susceptible de servir de laboratoire d'innovation publique pour d'autres secteurs.
- *Performance économique*: Une fiscalité numérique efficiente pourrait rehausser la mobilisation des ressources budgétaires, influant directement sur le financement des politiques publiques.
- *Éthique administrative*: La traçabilité numérique introduit une vigilance institutionnelle contre les détournements, participant à une gestion plus vertueuse des deniers publics.
- *Capacitation sociétale* : Cette transition stimule une montée en compétences numériques transversale, tant chez les agents que les usagers, accélérant l'ancrage dans un écosystème technologique mature.

**Méthodologie**

Pour mener à bien cette étude, nous adopterons une aproche méthodologique mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives :

- *Analyse documentaire* : Examen approfondi des documents officiels, des rapports gouvernementaux et des publications académiques relatives à la numérisation de l'administration fiscale en Algérie et dans des contextes compararables.
- *Entretiens semi-directifs* : Réalisation d'entretiens avec des responsables de l'administration fiscale, des experts en e-gouvernance et des utilisateurs des services fiscaux numériques pour recueillir des perspectives variées sur le processus de transformation.

## 2. Cadre conceptuel du E-management

Le e-management, concept émergent à l'ère numérique, représente une mutation paradigmatique dans la gestion organisationnelle. Cette approche novatrice transcende les frontières traditionnelles de l'administration en intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC) au cœur des processus décisionnels et opérationnels.

### 2.1.Concept du E-management

Il existe plusieurs définitions de la gestion électronique, parmi les plus importantes et les plus complètes, nous pouvons mentionner ce qui suit :

- L'e-management en général est l'utilisation des TIC par le management pour gérer, améliorer et développer divers processus de gestion au sein des organisations. (Guerad Yacine 2024)

- L'e-management consiste à atteindre des objectifs en exploitant de manière stratégique les systèmes des TIC avancées. Il s'agit d'optimiser les coûts, les délais et l'utilisation des ressources, tout en tirant parti des avantages des technologies numériques. La gestion électronique transforme la manière dont les organisations fonctionnent, améliorant leur efficacité, leur réactivité et leur capacité à réussir dans un environnement dynamique et en constante évolution. (Hafez 2022)

- L'e-management est le processus d'automatisation de toutes les tâches et activités de l'institution administrative en s'appuyant sur toutes les technologies de l'information nécessaires pour atteindre les objectifs de la nouvelle administration en réduisant

l'utilisation du papier, en simplifiant les procédures, en éliminant la paperasserie et en effectuant des tâches et des transactions rapides et précises, de sorte que chaque administration soit prête à se relier ultérieurement à l'e-gouvernement (Vilkaite-Vaitone 2022)

***Les finalités de la gestion numérique***

La gestion numérique, ou e-management, repose sur une conception novatrice de l'administration publique. Cette approche considère les citoyens et les entreprises comme des usagers à part entière, bénéficiaires de services administratifs. Cette philosophie sous-tend plusieurs ambitions majeures :

- Assurer une disponibilité continue des services, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, y compris pendant les périodes de congés
- Optimiser le stockage des données grâce à la dématérialisation, réduisant ainsi les besoins en espace physique
- Accélérer le traitement des procédures administratives tout en maîtrisant les coûts opérationnels
- Favoriser l'émergence d'une société adaptée aux exigences de l'ère numérique
- Promouvoir la transparence administrative et lutter contre les pratiques de favoritisme
- Valoriser et encourager la créativité et l'innovation des agents publics
- Stimuler l'attractivité économique et encourager les investissements
- Garantir la sécurité et la confidentialité des données tout en minimisant les risques de perte d'information. (Yevgen Krasnykov 2024)

D'après ce qui précède on peut dire que l'objectif principal de l'é-management est de repenser l'action administrative selon trois axes :

- La dématérialisation des échanges pour diminuer progressivement le recours aux supports physiques
- La rationalisation des démarches via une simplification des circuits décisionnels
- L'instauration d'une réactivité accrue dans les services grâce à des outils collaboratifs

Cette transformation organisationnelle prépare surtout les institutions à s'intégrer harmonieusement dans l'écosystème de l'e-gouvernement, favorisant ainsi une interconnexion fluide entre les différents acteurs publics. L'enjeu dépasse la simple modernisation technique : il s'agit d'adopter une nouvelle philosophie de travail axée sur l'efficience et l'adaptabilité aux besoins citoyens.

**2.2.Atouts et défis de la gestion numérique**

La transition vers un modèle de gestion numérique présente de nombreux avantages, mais soulève également certains défis :

**2.2.1. Principaux atouts :**

Les Avantages structurants :

- Mise en place d'interfaces collaboratives entre institutions publiques, acteurs économiques, citoyens et partenaires socio-civiques, favorisant une gouvernance inclusive
- Harmonisation des flux informationnels grâce à une circulation fluide des données institutionnelles, accessible en temps réel sur les plans national et transnational

- Démocratisation des opportunités commerciales via la valorisation des offres commerciales sur des marchés globaux interconnectés
- Optimisation des dépenses opérationnelles par la dématérialisation intégrale des actes administratifs et la mutualisation des infrastructures numériques
- Restructuration des circuits décisionnels visant à éliminer les redondances procédurales et les dysfonctionnements bureaucratiques
- Rattrapage technologique accéléré permettant d'aligner les standards locaux sur ceux des pays pionniers en matière d'intelligence administrative
- Valorisation du capital humain au travers de parcours formatif évolutif adaptés aux mutations sectorielles, garantissant l'adaptabilité dans un écosystème professionnel évolutif. (فداء 2015)

2.2.2. **Défis et risques associés à la numérisation administrative**

La transition vers une administration numérique, bien que prometteuse, n'est pas exempte de risques. Trois enjeux majeurs méritent une attention particulière :

- ***Vulnérabilité face aux cybermenaces***

La dématérialisation des archives administratives, bien que porteuse d'avantages opérationnels notables en matière de fluidité et de disponibilité des données, introduit simultanément des vulnérabilités critiques.

Les systèmes informatiques peuvent être la cible de cyberattaques visant à voler, altérer ou détruire des informations cruciales. Ces menaces peuvent émaner d'acteurs divers, allant de hackers isolés à des organisations criminelles sophistiquées, voire à des entités étatiques hostiles.

Cette vulnérabilité impose la mise en œuvre d'une architecture défensive multidimensionnelle, combinant:

- Des mécanismes de protection avancés (cryptographie asymétrique, sandboxing des flux critiques)
- Des solutions de détection proactive des anomalies comportementales (IA prédictive, honeypots institutionnels)
- Une alphabétisation cybernétique des agents publics via des programmes pédagogiques immersifs. (فداء 2015)

L'enjeu transcende la simple sécurisation technique : il s'agit de préserver la souveraineté informationnelle tout en maintenant un équilibre délicat entre transparence administrative et confidentialité des données sensibles. La pérennité du pacte de confiance numérique entre l'État et les administrés repose sur cette capacité à anticiper les scénarios de rupture tout en institutionnalisant une culture permanente de vigilance partagée.

- ***Enjeux d'autonomie technologique***

L'implémentation de solutions d'e-administration soulève des questions cruciales d'indépendance technologique, particulièrement pour les pays en développement. La dépendance vis-à-vis de technologies importées peut avoir des implications stratégiques et économiques significatives.

Cette situation appelle à une réflexion approfondie sur les stratégies de développement technologique national. Cette priorité stratégique implique de:

- Structurer une politique ambitieuse de souveraineté technoscientifique à travers des investissements ciblés dans des clusters de R&D territorialisés
- Cultiver un vivier de talents spécialisés via des académies numériques nationales combinant formation en cyber-intelligence et ingénierie des systèmes critiques

- Impulser une dynamique d'innovation glocale par l'incubation de pôles créatifs hybrides, intégrant les savoirs endogènes aux standards technologiques internationaux

L'objectif central est de bâtir une matrice d'innovation résiliente - écosystème articulant autonomie stratégique et ouverture contrôlée, capable de produire des solutions techno-culturelles en phase avec les réalités socio-économiques locales.

Une approche équilibrée, combinant l'adoption de technologies éprouvées et le développement de compétences locales, permettrait de réduire progressivement la dépendance technologique tout en bénéficiant des avancées mondiales dans le domaine de l'e-administration. (فداء 2015)

- ***Risques de dysfonctionnements administratifs***

La transition vers une administration numérique, si elle n'est pas gérée avec précaution, peut engendrer des perturbations significatives dans le fonctionnement des services publics. Une migration mal planifiée ou trop brutale des systèmes traditionnels vers des solutions numériques peut conduire à une période de flottement où ni les anciens ni les nouveaux processus ne fonctionnent de manière optimale. (فداء 2015)

3. **La numérisation de l'administration fiscale algérienne (AF)**

La modernisation de l'appareil fiscal algérien s'impose comme un prérequis incontournable pour une réforme fiscale efficace. Si cette évolution s'est d'abord manifestée par des ajustements organisationnels, elle s'oriente désormais résolument vers une transformation numérique. L'introduction de services dématérialisés, tels que les déclarations et paiements en ligne, témoigne de cette volonté d'innovation. Néanmoins, ces nouvelles solutions nécessitent encore des perfectionnements pour encourager une adhésion plus large des contribuables, le numérique étant perçu comme un puissant levier d'amélioration de la qualité des services fiscaux.

Cette transition numérique poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- Dématérialiser intégralement la gestion des dossiers fiscaux des contribuables
- Optimiser le traitement des flux d'informations reçus quotidiennement
- Centraliser et structurer les données via le système d'information pour renforcer l'efficacité du contrôle fiscal et du recouvrement

3.1.**Création d'un site web pour l'AF*:* http://www.mfdgi.gov.dz**

La Direction Générale des Impôts a développé une plateforme en ligne offrant un accès centralisé à l'ensemble de la documentation fiscale. Ce portail vise à : (Direction générale des impôts s.d.)

- Faciliter l'accès aux textes législatifs, circulaires et instructions fiscales
- Mettre à disposition des formulaires et publications téléchargeables
- Proposer un service d'assistance en ligne pour répondre aux interrogations des usagers

Dans une optique de simplification administrative, ce portail permet également :

- Le téléchargement de déclarations fiscales
- Le calcul en ligne des impôts dus
- L'accès à un référentiel des prix de l'immobilier, segmenté par région et type de bien

Cette action s'inscrit dans une démarche plus large de numérisation des services publics, visant à alléger les procédures administratives et à rapprocher l'administration fiscale des citoyens. Elle offre notamment aux personnes physiques et morales impliquées dans des

transactions immobilières un accès à des informations détaillées sur les prix des biens immobiliers par wilaya, commune et type de propriété.

### 3.2.**Les services électroniques de l'AF**

L'AF a entrepris une transformation numérique significative pour moderniser ses services et offrir des options électroniques aux contribuables.

#### 3.2.1. **Portails électroniques pour la télédéclaration et le télépaiement**

Dans le cadre de sa modernisation, l'AF a mis en place des plateformes numériques pour faciliter les déclarations et les paiements d'impôts à distance.

- **Le portail JIBAYATIC**

Introduit en avril 2017, Jibayatic est un système intégré dont l'acronyme marie les concepts d'imposition et de technologies de l'information. Cette plateforme, accessible via https://jibayatic.mfdgi.gov.dz/ , est destinée aux contribuables relevant des structures modernes de l'AF.

JIBAYATIC vise à optimiser les processus internes de l'AF tout en améliorant l'expérience des contribuables. En interne, il automatise les tâches, améliore la qualité des données et uniformise les pratiques. Cet outil optimise l'expérience utilisateur en rendant accessibles, via une interface centralisée, des fonctionnalités dématérialisées telles que la télédéclaration fiscale ou le suivi des obligations financières en temps réel. (Direction générale des impôts s.d.)

L'inscription nécessite la constitution d'un dossier comprenant un formulaire d'adhésion, le livret des conditions générales, et des documents bancaires. Les contribuables peuvent initier la procédure en ligne ou directement auprès des services d'accueil. (Direction générale des impôts s.d.)

Structuré selon une architecture modulaire de sept volets, JIBAYATIC encadre l'intégralité des échanges entre services fiscaux et usagers, depuis la saisie des données jusqu'à la résolution des contentieux, assurant un cycle complet de la chaîne de valeur administrative. (Direction générale des impôts s.d.)

- **Le portail « MOUSSAHAMA'TIC»**

Lancé en juillet 2021, MOUSSAHAMA'TIC (https://moussahamatic.mfdgi.gov.dz/) est une solution transitoire pour les contribuables ne relevant pas encore du système JIBAYATIC. Il permet la déclaration et le paiement à distance des impôts via des moyens de paiement électroniques.

Cette plateforme se concentre sur les déclarations mensuelles et certains impôts spécifiques. L'accès au système s'effectue selon deux modalités : une procédure numérique via une interface dédiée ou un contact direct dans les antennes territoriales habilitées, offrant ainsi une flexibilité adaptée aux préférences des usagers. (Direction Générale des impôts s.d.)

MOUSSAHAMA'TIC offre des fonctionnalités de déclaration et de paiement à distance, avec un suivi en temps réel des opérations effectuées. Afin de sécuriser les informations fiscales sensibles, JIBAYATIC incorpore des protocoles de protection avancés, incluant un chiffrement des données et des contrôles d'accès stricts, assurant ainsi une confidentialité absolue pour les usagers dans la sphère numérique. (Direction Générale des impôts s.d.)

#### 3.2.2. **Autres services électroniques**

Pour s'adapter aux attentes changeantes des citoyens, l'organisme fiscal a déployé une palette de fonctionnalités digitales, allant du portail unifié aux outils interactifs, garantissant une personnalisation accrue des démarches administratives au sein de son écosystème numérique.

- **Numéro d'identification fiscale (NIF) électronique :**

Un portail dédié permet désormais aux contribuables de demander leur NIF en ligne, simplifiant considérablement cette démarche administrative.

- **Demande du NIF par voie électronique :**

La procédure d'obtention du NIF a été dématérialisée via le site https://nifenligne.mfdgi.gov.dz/. Cette innovation permet un traitement rapide des demandes, généralement dans un délai de 72 heures. (Direction Générale des Impôts s.d.)

- **Portail d'authentification centralisé pour une identité vérifiée**

Ce service, assimilable à un registre national des contribuables, permet la vérification des numéros d'identification fiscale, renforçant ainsi la transparence des transactions économiques et contribuant à la lutte contre la fraude fiscale.

- **Mesures d'accompagnement des entreprises réalisant des opérations d'exportation**

Une adresse électronique dédiée (tasdir.contactdgi@mf.gov.dz) a été mise en place pour accompagner les entreprises exportatrices dans leurs démarches fiscales. Ce canal de communication facilite l'accès à l'information et le traitement des demandes spécifiques liées aux opérations d'exportation, telles que les agréments pour les achats en franchise de TVA ou les demandes de remboursement de crédits de TVA.

## 4. Etude de cas : Défis et opportunités de la numérisation de l'AF algérienne

Le déploiement d'une gestion dématérialisée au sein de l'administration fiscale en Algérie poursuit un triple objectif : optimiser la performance administrative, garantir la traçabilité des processus, et moderniser l'offre de services pour les usagers. Toutefois, cette mutation numérique interroge profondément les fondements de l'écosystème actuel, remettant en cause l'architecture institutionnelle, l'expertise technique des agents, et les modes d'interaction avec le public.

Cette étude se propose d'analyser les enjeux et leviers stratégiques liés à la modernisation digitale de cette institution, en s'appuyant sur les témoignages de cinq acteurs clés issus de différents échelons hiérarchiques. L'ambition est de fournir un éclairage pluridisciplinaire sur les répercussions de ce paradigme technologique, entre contraintes structurelles et potentiel d'innovation.

L'analyse s'appuie sur une approche qualitative, utilisant la méthode d'analyse thématique pour identifier les principaux thèmes émergeant des entretiens. Les réponses ont été codées et catégorisées pour faire ressortir les tendances et les perspectives communes ainsi que les divergences d'opinions.

- ***Description de l'échantillon :***

La recherche s'appuie sur un panel composite de praticiens et professionnels occupant différents postes au sein de l'AF algérienne. L'échantillon se compose de 15 répondants, représentant divers niveaux hiérarchiques et domaines d'expertise :

- Deux (2) Vérificateurs de gestion
- Deux (2) Sous-directeur au niveau d'une Direction des Impôts de Wilaya DIW
- Un (1) Membre du Conseil National de la Fiscalité

- Un (1) conseiller fiscal
- Trois (3) Chef de bureau au niveau d'une Direction des Impôts de Wilaya (DIW)
- Deux (2) formateurs au niveau de la DGI
- Trois (3) chefs de services au niveau du CDI
- Un (1) chef de centre de proximité

Cette composition de l'échantillon offre une perspective variée, englobant à la fois des aspects opérationnels, tactiques et stratégiques de l'AF. Grâce à l'hétérogénéité des profils interrogés – reflétant une pluralité des fonctions et des hiérarchies décisionnelles – l'analyse capture une lecture systémique et critique des enjeux structurels et des marges de progression inhérents à la modernisation de l'écosystème administratif algérien, s'appuyant sur des récits professionnels contrastés pour éclairer la transition vers l'administration digitale.

### 4.1.Analyse qualitative

La réflexion s'organisera selon une triangulation analytique centrée sur:

- ✓ Les enjeux critiques du virage numérique (défis) ;
- ✓ Les leviers de transformation (opportunités) ;
- ✓ Les conditions d'opérationnalisation (facteurs clés de succès)

#### 4.1.1. Les défis perçus de la numérisation :

L'analyse des réponses a révélé plusieurs défis majeurs perçus par les répondants. Voici les principaux obstacles identifiés :

- **I*nfrastructure technologique insuffisante***. (80%, 12 sur 15 répondants)

Comme l'a souligné un répondant : « Les infrastructures technologiques insuffisantes, avec des réseaux internet peu fiables et une couverture insuffisante dans certaines régions, nécessitant la mise à niveau des équipements et l'amélioration de l'accès aux technologies avancées. »

Ce défi apparaît comme un obstacle majeur à la numérisation. La citation fournie met en lumière plusieurs aspects de cette problématique :

- Réseaux internet peu fiables
- Couverture insuffisante dans certaines régions
- Nécessité de moderniser les équipements
- Besoin d'améliorer l'accès aux technologies avancées

Cette perception généralisée (12 sur 15 répondants) suggère un besoin urgent d'investissement dans l'infrastructure technologique comme prérequis à une numérisation efficace. La disparité géographique mentionnée soulève également des questions d'équité dans l'accès aux services numériques.

- ***Compétences et formation*** (100%, 15 sur 15 répondants):

La nécessité de formation est mise en évidence un répondant a souligné : "La transition numérique requiert des compétences techniques que le personnel actuel ne possède pas en quantité suffisante, ralentissant ainsi le processus. L'urgence opérationnelle commande l'élaboration de parcours pédagogiques (formation continue) ciblés et évolutifs permettant de répondre aux déficits capacitaires identifiés dans le domaine numérique."

Le fait que tous les répondants aient mentionné ce défi souligne son importance cruciale. Cette unanimité parmi les répondants suggère que le développement des compétences numériques devrait être une priorité absolue dans la stratégie de numérisation. l apparaît nécessaire de mettre en place non seulement une formation de base, mais également un dispositif d'éducation permanente permettant de s'adapter aux mutations constantes

induites par le progrès technologique accéléré. Cette approche holistique répondrait aux impératifs de mise à jour des compétences dans un contexte où l'innovation disruptive redéfinit continuellement les paradigmes sectoriels.

- ***Résistance au changement*** (60%, 9 sur 15 répondants):

Un répondant identifie clairement ce défi : "La résistance au changement de la part de ceux qui profitent de la gestion archaïque des dossiers et des informations d'ordre fiscal. Ils ont peur de la transparence."

Ce défi, mentionné par plus de la moitié des répondants, révèle une dimension humaine et organisationnelle importante du processus de numérisation.

Cette perception suggère que la gestion du changement et la communication sur les bénéfices de la numérisation seront des aspects cruciaux de la réussite du projet.

- ***Cadre réglementaire*** (40%, 6 sur 15 répondants):

L'importance d'adapter le cadre légal est soulignée : « La nécessité impérieuse de moderniser les paradigmes réglementaires implique une refonte institutionnelle visant à concevoir des instruments juridiques adaptés aux enjeux de l'économie numérique. Cette démarche structurelle doit permettre d'encadrer l'écosystème économique en mutation tout en sécurisant les processus de transformation digitale, garantissant ainsi l'émergence d'un cadre normatif propice à l'innovation disruptive ».

Bien que mentionné par moins de la moitié des répondants, ce défi souligne l'importance d'aligner le cadre légal avec les objectifs de numérisation. La nécessité d'élaborer des projets de loi pour soutenir la numérisation indique que des changements réglementaires seront nécessaires pour faciliter et encadrer ce processus.

- ***Sécurité des données*** (60%, 9 sur 15 répondants) :

Les préoccupations de sécurité concernant la cybercriminalité et la protection des informations sensibles sont exprimées tout simplement : "Sécuriser les données ».

**Commentaire :** Cette analyse des enjeux révèle l'enchevêtrement de dimensions interconnectées inhérent à la transition numérique. Les obstacles recensés transcendent les sphères opérationnelles pour englober des questions socioculturelles (adaptation des acteurs), d'innovation technique (maturité des outils) et de gouvernance normative (équilibre éthique), nécessitant une démarche intégrative. Les fréquentes réticences comportementales, reflet d'une inertie organisationnelle, soulignent le rôle pivot des stratégies d'accompagnement psychosocial dans la réussite des transformations.

Parallèlement, l'obsolescence accélérée des systèmes existants et le déficit de littératie numérique imposent des investissements massifs, tant dans l'architecture technologique que dans le capital humain. Enfin, les problématiques éthiques émergentes – préservation de l'intégrité des données, souveraineté numérique – cristallisent les tensions entre modernisation et responsabilité sociétale, exigeant des garde-fous réglementaires pour garantir la crédibilité institutionnelle face aux parties prenantes.

#### 4.1.2. **Opportunités de la numérisation**

En dépit des obstacles structurels, l'étude révèle une perception majoritairement optimiste des acteurs quant aux leviers transformationnels offerts par la transition numérique. Ces perspectives stratégiques, sous réserve d'une exploitation systémique, pourraient catalyser une synchronisation optimale entre les objectifs de performance de l'administration fiscale (AF) et les attentes sociétales.

Parmi les leviers transformationnels identifiés, se distinguent notamment :

- ***Amélioration de l'efficacité opérationnelle*** (100%, 15 sur 15 répondants)

Cette opportunité, mentionnée par tous les répondants, émerge comme un avantage central de la numérisation. La citation du répondant n°1 ("Gagner le temps et l'argent, sécuriser le travail, avoir la bonne information au bon moment") met en lumière plusieurs aspects clés :

- Optimisation des ressources : gain de temps et d'argent
- Sécurisation des processus de travail
- Valorisation de l'accessibilité à l'information fiable et pertinente

L'unanimité des répondants sur ce point suggère une forte attente quant à l'impact positif de la numérisation sur les opérations quotidiennes de l'AF. Cette perception pourrait être un levier important pour surmonter la résistance au changement mentionnée dans les défis.

- ***Amélioration des services aux contribuables*** (80%, 12 sur 15 répondants)

Cette opportunité, largement reconnue, souligne l'impact potentiel de la numérisation sur l'expérience des usagers. Le répondant n°5 a souligné : Le déploiement d'interfaces digitales dédiées, centralisant les démarches déclaratives et contributives, engendrerait une synergie vertueuse : fluidifier les interactions administratives (réduction des délais de traitement), optimiser l'allocation des ressources opérationnelles (gains de productivité) et renforcer l'adhésion citoyenne aux obligations contributives via une expérience utilisateur rationalisée." Cette citation met en évidence plusieurs avantages :

- Facilitation des déclarations et des paiements
- Réduction des temps d'attente
- Augmentation de l'efficacité administrative
- Amélioration de la conformité fiscale

Cette vision stratégique positionne la transition numérique non seulement comme un levier d'optimisation opérationnelle, mais aussi comme un catalyseur de réinvention de l'interface contribuable-administration, où l'ergonomie des dispositifs et la performance des canaux dématérialisés deviendraient des vecteurs clés d'adhésion citoyenne accrue au pacte fiscal, renforçant ainsi la légitimité systémique de l'institution.

- ***Renforcement de la lutte contre l'évasion fiscale*** (60%, 9 sur 15 répondants)

Bien que minoritairement cité (60%, 9/15), le renforcement de la lutte contre l'évasion fiscale se révèle un levier stratégique, comme l'illustre la contribution du répondant n°8 : « L'intégration de technologies numériques permettrait à l'Algérie d'affiner sa traçabilité des flux financiers transfrontaliers via une collecte systématisée et une analytique avancée des données économiques. » Cette assertion met en exergue deux piliers opérationnels:

- ✓ Centralisation automatisée des informations financières, réduisant les angles morts réglementaires;
- ✓ Déploiement d'algorithmes prédictifs pour détecter les schémas d'optimisation agressive.

Cette vision positionne la numérisation comme un multiplicateur de souveraineté fiscale, capable de rehausser les recettes publiques tout en légitimant l'action étatique via une gouvernance data-driven.

- ***Promotion de l'intégrité et de la transparence*** (80%, 12 sur 15 répondants)

Cette opportunité, largement reconnue, souligne le potentiel de la numérisation pour améliorer la gouvernance. Le répondant n°12 a souligné : "La numérisation peut promouvoir une culture de l'intégrité en assurant une traçabilité et une transparence

accrues des actions et des décisions grâce aux systèmes de gestion numériques.". La citation du répondant n°5 met en évidence :

- L'amélioration de la traçabilité des actions et décisions
- L'augmentation de la transparence grâce aux systèmes de gestion numériques

Cette perception suggère que la numérisation est vue non seulement comme un outil technique, mais aussi comme un moyen de transformer la culture organisationnelle vers plus d'intégrité et de responsabilité.

**Commentaire** : Les opportunités identifiées sont vastes et touchent à la fois l'efficacité interne de l'administration et la qualité des services rendus. L'accent mis sur l'amélioration des services aux contribuables, notamment via les déclarations et paiements en ligne, suggère une orientation vers une administration fiscale plus centrée sur l'utilisateur. L'augmentation de l'efficacité opérationnelle promet des objectifs importants en termes de temps et de ressources. Le renforcement de la transparence et de l'intégrité ainsi que l'amélioration de la lutte contre l'évasion fiscale soulignent le potentiel de la numérisation pour améliorer la gouvernance fiscale. La mention de la coopération internationale indique une conscience de l'importance de l'alignement avec les standards globaux et de l'apprentissage des meilleures pratiques internationales.

#### 4.1.3. Facteurs clés de succès

Les répondants ont identifié plusieurs facteurs clés : "Investissement dans l'infrastructure technologique", "Formation et développement des compétences", "Gestion du changement", "Adopter une approche progressive avec des phases de test et des évaluations régulières pour ajuster les stratégies en fonction des retours d'expérience.", "Accès aux meilleures pratiques et technologies".

- ***Identification des trois facteurs les plus critiques***

Sur la base de cette analyse, les trois facteurs les plus critiques pour une numérisation réussie de l'administration fiscale algérienne sont :

**Infrastructure technologique et modernisation** (14 répondants) :

La modernisation de l'infrastructure est considérée comme un prérequis essentiel. Les experts insistent sur la nécessité d'une couverture nationale et d'une fiabilité accrue des systèmes.

La modernisation technologique est vue comme un prérequis essentiel pour une numérisation réussie. Citations pertinentes :

- "L'infrastructure technologique insuffisante, avec des réseaux internet peu fiables et une couverture insuffisante dans certaines régions, nécessite la modernisation des équipements et l'amélioration de l'accès aux technologies avancées."
- "Une infrastructure solide et fiable est la base de tout processus de numérisation."

**Sécurisation des données et gouvernance éthique**

La pérennisation des processus de numérisation repose sur un impératif cardinal : l'instauration d'un écosystème techno-réglementaire assurant simultanément la souveraineté informationnelle et le respect de principes éthiques intangibles. Les experts soulignent la nécessité d'une approche anticipative, combinant:

- ✓ Des infrastructures cryptographiques résilientes (blockchain, chiffrement homomorphe) pour neutraliser les vulnérabilités cybernétiques;
- ✓ Une architecture de gouvernance prédictive, intégrant des audits algorithmiques indépendants et des mécanismes de privacy by design.

La citation « garantir la préservation de l'intégrité des données contribuables » met en lumière le lien direct entre cyber-résilience et confiance systémique – un prérequis pour l'adhésion citoyenne aux plateformes dématérialisées. Parallèlement, l'appel à « une transparence proactive sur les dilemmes éthiques inhérents à l'exploitation algorithmique des données fiscales » révèle la nécessité de:

- ✓ Encadrer l'équité procédurale via des normes anti-discrimination (ex. : vérification des biais statistiques dans les modèles de risque fiscal);
- ✓ Instituer des garde-fous réglementaires (ex. : chartes éthiques, limites à la rétention des données sensibles).

Cette dualité sécuritaire/éthique constitue un multiplicateur de légitimité institutionnelle : elle transforme la numérisation en levier non seulement technique, mais aussi sociopolitique, en alignant modernisation administrative et contrat social renouvelé.
**Ce** facteur est le plus fréquemment mentionné et est considéré comme la base sur laquelle repose tout le processus de numérisation. Sans une infrastructure adéquate, les autres efforts de numérisation seraient compromis.

**Développement des ressources humaines et des compétences**

Également mentionné par 14 des 15 experts, ce facteur est considéré comme fondamental. Les experts soulignent l'importance de la "formation et le développement des compétences du personnel pour utiliser efficacement les nouveaux outils numériques". Le recours aux compétences algériennes est spécifiquement mentionné, mettant l'accent sur l'importance de développer l'expertise locale.

Le développement des compétences numériques émerge comme un facteur critique. Les experts soulignent l'importance non seulement de la formation initiale, mais aussi de la formation continue pour s'adapter à l'évolution rapide des technologies
Citations pertinentes :

- "La mise en place de programmes de formation continus et spécialisés est essentielle pour combler le manque de compétences en informatique."
- "Le succès de la numérisation dépend largement de la capacité à former rapidement et efficacement le personnel à l'utilisation des nouveaux outils."

Ce facteur est crucial car la technologie ne peut être efficacement utilisée sans un personnel compétent. Le développement des compétences locales est particulièrement important pour la durabilité du projet.

**Gestion du changement et leadership** (8 répondants)
Ce facteur englobe plusieurs aspects soulevés par les autres, tels que le "suivi, la rigueur, le respect des délais et la volonté". Un expert souligne l'importance d'une "gestion du changement efficace soutenue par un leadership fort, qui communique clairement les objectifs, engage activement les employés, et fournit un soutien continu tout au long du processus de transformation".
La gestion du changement apparaît comme un facteur clé souvent négligé. Les experts soulignent l'importance de l'adhésion des employés et de la transformation de la culture organisationnelle pour faciliter la transition numérique.
Citations pertinentes :

- "La résistance au changement peut être atténuée par une communication claire et l'implication des employés dans le processus de transition numérique."
- "Il est crucial de créer une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et l'adaptation au changement."

Ce facteur englobe plusieurs aspects critiques pour le succès de la numérisation. Il aborde la dimension organisationnelle et culturelle du changement, qui est souvent négligée mais cruciale pour le succès à long terme.

**Commentaire** :

Les stratégies proposées proposent une compréhension approfondie des facteurs clés de succès pour la numérisation. L'accent mis sur l'investissement dans l'infrastructure et la formation démontre une reconnaissance de l'importance des fondations technologiques et humaines. La priorité accordée à la gestion du changement, avec un focus sur la communication claire et l'engagement des employés, est cruciale pour surmonter la résistance au changement identifiée comme un obstacle majeur. Le développement des compétences clés, notamment en informatique et en analyse de données, souligne la nécessité d'une évolution des profils professionnels au sein de l'administration fiscale. Ces stratégies semblent bien alignées avec les défis identifiés et offrent une feuille de route potentielle pour la mise en œuvre réussie de la numérisation.

### 4.2. Validation des hypothèses

L'analyse des données recueillies permet d'évaluer la validité des hypothèses initiales :

**H1** : L'implémentation de l'e-management dans l'administration fiscale algérienne améliore significativement l'efficacité des processus de collecte et de gestion des impôts.

Cette hypothèse semble être validée par les résultats de l'étude. L'ensemble des répondants (100%) ont identifié l'amélioration de l'efficacité opérationnelle comme un avantage majeur de la numérisation. Les témoignages recueillis soulignent des gains en termes de temps, de coûts et de qualité de l'information, corroborant ainsi l'hypothèse initiale.

**H2** : L'adoption des technologies numériques renforce la transparence et réduit les risques de corruption au sein de l'administration fiscale.

Cette hypothèse trouve un soutien partiel dans les résultats. 80% des répondants ont mentionné la promotion de l'intégrité et de la transparence comme une opportunité offerte par la numérisation. Cependant, des préoccupations concernant la sécurité des données ont également été soulevées, suggérant que le renforcement de la transparence s'accompagne de nouveaux défis à relever.

**H3** : La résistance au changement parmi le personnel administratif constitue un obstacle majeur à la pleine réalisation des objectifs de l'e-management.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. 60% des répondants ont identifié la résistance au changement comme un défi, mais ce n'est pas l'obstacle le plus fréquemment cité. Les problèmes d'infrastructure et le manque de compétences semblent être perçus comme des défis plus importants.

**H4** : L'amélioration de l'accessibilité des services fiscaux via les plateformes numériques augmente la conformité fiscale des contribuables.

Les résultats apportent un soutien indirect à cette hypothèse. 80% des répondants ont mentionné l'amélioration des services aux contribuables comme une opportunité majeure de la numérisation. Bien que la conformité fiscale n'ait pas été explicitement mesurée,

l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services est susceptible d'avoir un impact positif sur la conformité.

## 5. Conclusion

La transformation numérique de l'administration fiscale algérienne apparaît comme un processus complexe et multidimensionnel, porteur à la fois de défis significatifs et d'opportunités prometteuses. L'étude a mis en lumière l'importance cruciale de trois facteurs clés pour le succès de cette transition : l'infrastructure technologique, le développement des compétences humaines, et une gestion efficace du changement.

**Résultats de recherche**

- La modernisation de l'infrastructure technologique émerge comme le prérequis fondamental pour une numérisation réussie, soulignant la nécessité d'investissements substantiels dans ce domaine.
- Le développement des compétences numériques du personnel apparaît comme un enjeu critique, nécessitant la mise en place de programmes de formation continue et adaptés.
- La gestion du changement et un leadership fort sont identifiés comme des facteurs essentiels pour surmonter la résistance au changement et faciliter la transition vers une culture organisationnelle plus numérique.
- La sécurité des données et les considérations éthiques émergent comme des préoccupations majeures, soulignant la nécessité d'une approche proactive dans ces domaines.
- L'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité des services aux contribuables sont perçues comme les principaux avantages de la numérisation, avec des implications potentiellement positives sur la conformité fiscale.

**Recommandations**

- Élaborer un plan stratégique d'investissement dans l'infrastructure technologique, en priorisant la couverture nationale et la fiabilité des systèmes.
- Concevoir et mettre en œuvre un programme de développement des compétences numériques à l'échelle de l'organisation, incluant des formations initiales et continues.
- Développer une stratégie de gestion du changement robuste, axée sur la communication, l'implication du personnel et le soutien continu tout au long du processus de transformation.
- Établir un cadre de gouvernance des données solide, intégrant des mesures de sécurité avancées et des principes éthiques clairs pour l'utilisation des données fiscales.
- Mettre en place un système de suivi et d'évaluation continue de la transformation numérique, permettant des ajustements réguliers basés sur les retours d'expérience et les résultats obtenus.
- Encourager la collaboration internationale et l'échange de bonnes pratiques avec d'autres administrations fiscales ayant réussi leur transition numérique.
- Adapter le cadre réglementaire pour soutenir et faciliter la numérisation des processus fiscaux, tout en garantissant la protection des droits des contribuables.

## Références


- s.d. http://www.mfdgi.gov.dz.
- *Direction générale des impôts.* s.d. https://jibayatic.mfdgi.gov.dz/ (accès le Juillet 15, 2024).
- *Direction Générale des impôts.* s.d. https://moussahamatic.mfdgi.gov.dz/ (accès le Juillet 15, 2024).
- *Direction Générale des Impôts.* s.d. https://nifenligne.mfdgi.gov.dz/.
- Guerad Yacine, Nadi Djamel, Guenour Adel. «Stages of A Sound Transition from Traditional Management to Electronic Management.» *Economic Sciences* 20 , n° 1 (07 2024): 64-72.
- Hafez, Nezar Mohamed Fekry Mohamed Abdel. «The Role of E- Management in Enhancing the Position of Human Resources in the Application on Telecom Egypt.» *International Journal of Accounting and Management Sciences (IJAMS)* Special Issue (Décember 2022): 107-126.
- Vilkaite-Vaitone, Neringa,Karolina Povilaitiene. «E-Management as a Game Changer in Local public administration.» *Economies* 10, n° 180 (Juillet 2022): 2-16.
- Yevgen Krasnykov, Inna Ninyuk, Lina Storozhenko, Oksana Marukhlenko, V. Kruhlov. «IMPACT OF DIGITAL PUBLIC SERVICES ON GOVERNANCE EFFICIENCY.» *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 26, n° 1 (Janvier 2024): 35-51.
- عروس, حمزة بن» .تطبيقات الإدارة الالكترونية في النظام الضريبي -دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر «.-*اطروحة دكتوراه* . جامعة يحي فارس بالمدية, 2021-2022.
- فداء, حامد .*الادارة الالكترونية: الاسس النظرية و التطبيقية* .عمان: دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع, 2015.

## Les annexes

**annexe (I): Interviw**

Madame, Monsieur,

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette interview dans le cadre de ma recherche doctorale.

L'objectif de cet entretien est de recueillir vos perspectives, en tant qu'acteur clé l'administration fiscale, sur les différents aspects de la transformation numérique en cours. Vos réponses contribueront à une meilleure compréhension des enjeux, des opportunités et des défis liés à ce processus crucial pour la modernisation de notre système fiscal.

Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme. Elles seront utilisées exclusivement à des fins de recherche académique. N'hésitez pas à exprimer librement vos opinions, vos expériences et vos idées. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; c'est votre perspective en tant qu'acteur clé de cette transformation qui m'intéresse.

L'interview est structurée en six sections principales:

I. **Contexte et perception générale de la numérisation**

1 .Selon vous, quels sont les trois principaux obstacles à la numérisation réussie de l'administration fiscale algérienne?

2 .Quels sont, selon vous, les domaines prioritaires qui devraient être numérisés dans l'administration fiscale algérienne?

3 .Quels sont selon vous les trois facteurs les plus critiques pour une numérisation réussie de l'administration fiscale algérienne?

**II. Opportunités et bénéfices de la numérisation**

4 .Quelles opportunités spécifiques voyez-vous dans l'adoption du numérique pour votre travail quotidien?

5 .Selon vous, quels services numériques seraient les plus bénéfiques pour les contribuables, et pourquoi?

6 .Comment pensez-vous que la numérisation affectera la relation entre l'administration fiscale et les contribuables à long terme?

**III. Mise en œuvre et gestion du changement**

7 .Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le processus de numérisation dans votre administration?

8 .Quelles initiatives de gestion du changement recommanderiez-vous pour faciliter la transition vers une administration fiscale numérisée?

9 .Quelles compétences pensez-vous devoir développer prioritairement pour vous adapter à la numérisation de l'administration fiscale?

**IV. Éthique, intégrité et transparence**

10 .Selon vous, quels sont les principaux risques éthiques liés à la numérisation de l'administration fiscale, et comment peuvent-ils être atténués?

11 .Comment la numérisation pourrait-elle être utilisée pour promouvoir une culture de l'intégrité au sein de l'administration fiscale?

12 .Quelles mesures spécifiques recommanderiez-vous pour garantir que la numérisation renforce effectivement la transparence fiscale?

**V. Perspective internationale**

13 .Selon vous, quels pays devraient servir de modèle à l'Algérie en matière de numérisation fiscale, et pourquoi?

14 .Quels sont, selon vous, les principaux défis pour l'Algérie dans l'adoption de standards numériques internationaux en matière fiscale?

15 .Comment la numérisation pourrait-elle renforcer la position de l'Algérie dans la lutte contre l'évasion fiscale internationale?

16 .Quelles opportunités spécifiques voyez-vous dans la coopération internationale en matière de numérisation fiscale pour l'Algérie ?