



**Projet d'appui à la gestion des finances publiques
et à la mobilisation des ressources domestiques en Algérie (PAGFAL)**

Termes de référence pour le recrutement d'un consultant ou prestataire chargé de réviser la politique de recouvrement de la DGI

Termes de références n°	A.4.1.3
Activité(s) concernée(s)	A.4.1.3 Appuyer la révision de la politique de recouvrement
Bénéficiaire(s)	Ministère des Finances ; Direction Générale des Impôts
Lieu (peut être sujet à modification)	Alger ou à distance
Période de mise en œuvre de la mission (peut être sujet à modification)	Mai 2026 – Décembre 2026
Nombre maximum de J/H	60 jours
Type d'expertise	Expertise internationale



Projet financé par
l'Union européenne



Mis en œuvre par
Expertise France



Ministère des Finances

Table des matières

I.	Introduction	3
A.	Présentation du projet d'appui à la gestion des finances publiques en Algérie.....	3
B.	Présentation de la Direction Générale des impôts (DGI)	4
1.	Les missions de la DGI	4
2.	L'organisation de la DGI.....	5
II.	Objectif de la mission	5
III.	Contexte et justification	6
IV.	Objectifs spécifiques	6
V.	Informations générales de la mission.....	7
A.	Profil recherché.....	7
B.	Données et organisation de la mission	7
VI.	Résultats attendus.....	7
VII.	Approche méthodique	8
VIII.	Livrables attendus	8
IX.	Calendrier d'exécution	8
X.	Expérience, qualification et compétences requises.....	8
A.	Expériences.....	8
B.	Qualification et compétences requises	8

I. Introduction

A. Présentation du projet d'appui à la gestion des finances publiques en Algérie

Les présents termes de référence s'inscrivent dans le cadre de la composante 4 « fiscalité » du projet d'appui à la Gestion des Finances Publiques et à la mobilisation des ressources domestiques en Algérie (PAGFAL).

Le PAGFAL est un projet financé par la Délégation de l'Union Européenne en Algérie dans le cadre du contrat NDICI-GEO-NEAR/2022/440-691(PC-23464) du 23 février 2023 et mis en œuvre par Expertise France.

Il vise à accompagner les autorités algériennes dans la conduite de la réforme des finances publiques dont la stratégie est définie dans le plan d'action du Gouvernement à travers une gouvernance rénovée pour plus de performance et de transparence qui se traduit par les objectifs suivants au titre de la gestion des finances publiques :

- Gestion budgétaire : la mise en œuvre du cadre réglementaire et des guides pratiques opérationnels précisant les modalités de déclinaison des principes de la pluri-annualité ainsi que la modernisation des modèles de prévision dans une optique de rationalisation de la dépense publique ;
- Système d'information : le déploiement progressif du système cible qui devra être opérationnel afin d'accompagner la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de Finances (LOLF) ;
- Comptabilité de l'État : la mise en œuvre du nouveau plan comptable de l'État et le passage de la comptabilité de droits et obligations constatés dans le cadre de la réforme du Trésor et de la comptabilité publique ;
- Gestion fiscale, s'appuyant sur trois axes :
 - La promotion du civisme fiscal et l'amélioration du climat des affaires, l'amélioration des capacités de mobilisation des ressources et la recherche de l'information fiscale ;
 - La répartition équitable de la charge fiscale entre les agents économiques (ménages et opérateurs économiques) pour assurer une redistribution juste de la richesse nationale dans l'effort de développement économique et social ;
 - Le parachèvement du processus de dématérialisation de l'administration fiscale et la généralisation du déploiement du Système d'information « Jibaya'tic ».

Les activités programmées dans le cadre du PAGFAL s'inscrivent dans le cadre de ces objectifs, opérationnalisant ainsi la mise en œuvre de la LOLF et l'appui à la mobilisation des ressources intérieures et à la modernisation de l'administration fiscale.

La LOLF lance les bases d'une budgétisation réalisée sur la définition d'objectifs de politiques publiques et d'un pilotage de la gestion visant l'atteinte de ces objectifs. Ce passage d'une logique de moyens vers une logique de résultats constitue plus qu'une simple réforme des finances publiques et dépasse la seule mise en œuvre de mesures techniques en impliquant un changement profond de la culture administrative.

Aussi, le projet PAGFAL vise à contribuer à faire du budget de l'État un outil plus efficace, transparent et performant au service des politiques publiques nécessaires au développement économique et à une redistribution juste de la richesse nationale en améliorant la discipline budgétaire, l'allocation optimale des ressources publiques et l'efficacité des services fournis par l'État.

Pour atteindre cet objectif général, quatre objectifs spécifiques ont été identifiés et feront l'objet d'activités mises en œuvre par Expertise France.

Il s'agit des objectifs suivants :

- L'amélioration des capacités du ministère des finances (composante 1) ;
- L'amélioration de la qualité de la dépense (composante 2) ;
- La tenue de la comptabilité générale en droits et obligations constatés et l'amélioration du reporting (composante 3) ;
- Le renforcement de la mobilisation des ressources intérieures (composante 4).

Le PAGFAL bénéficie aux principales structures impliquées dans la réforme des finances publiques à savoir :

- La Direction Générale du Budget (DGB) ;
- La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité (DGTC) ;
- La Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation, et des Systèmes d'Information économiques (DGNSIE) ;
- La Direction Générale des Impôts (DGI).

Le projet appuie également des bénéficiaires dits secondaires au sein des ministères, institutions publiques, organismes publics et wilayas.

B. Présentation de la Direction Générale des impôts (DGI)

L'organisation et les missions de la Direction Générale des Impôts (DGI) sont définies par l'article 5 du décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021 modifié et complété par le décret exécutif n°24-150 du 30 avril 2024.

1. Les missions de la DGI

Au titre de ses principales missions, la DGI est chargée :

- De veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires ;
- D'assurer la mise en œuvre des mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts, droits et taxes fiscales, ainsi que la perception des taxes parafiscales et autres produits ;
- De définir et de simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, du contrôle, du recouvrement et du contentieux de l'impôt ;
- D'élaborer les programmes stratégiques de modernisation et de s'assurer de leur mise en œuvre ;
- De développer et de déployer le système d'information et de mettre en place les interfaces et les outils de communication ;
- D'assurer la maîtrise d'ouvrage des référentiels en matière des technologies d'information et de communication ;
- De veiller à la préparation et à la négociation des conventions fiscales internationales et des accords internationaux comportant des dispositions fiscales ;
- De mettre en œuvre les mesures nécessaires de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales ;
- De veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux impôts, droits et taxes de toute nature ;

- De mettre en place les instruments d'analyse et de contrôle de gestion de la performance des services fiscaux ;
- De veiller à l'amélioration des relations des services fiscaux avec les contribuables.

2. L'organisation de la DGI

Pour assurer ses missions, la DGI s'appuie sur :

- Une administration centrale qui exerce des fonctions de pilotage, de coordination, d'animation, d'expertise et de soutien pour l'ensemble des structures ;
- Des services déconcentrés répartis sur tout le territoire. Ces services ont une compétence nationale, régionale ou locale.

Les services centraux sont composés de trois divisions :

- La Division de la législation et de la réglementation fiscales et des affaires juridiques ;
- La Division de la gestion du recouvrement et de la modernisation des processus métiers ;
- La Division du contrôle et des enquêtes fiscales.

Elle comprend, également, quatre directions d'appui et de soutien :

- La Direction des systèmes d'information ;
- La Direction du personnel et de la formation ;
- La Direction des moyens, des infrastructures et des opérations budgétaires ;
- La direction de la communication.

La DGI dispose aussi d'une inspection générale des services fiscaux et la Directrice Générale est assistée par quatre Directeurs d'études.

II. Objectif de la mission

Les principaux objectifs de cette mission sont les suivants :

- Évaluer l'état actuel des procédures de recouvrement des créances fiscales de la DGI ;
- Analyser les forces et les faiblesses des procédures actuelles ;
- Formuler des recommandations et propositions fondées sur les meilleures pratiques internationales pour optimiser le processus de recouvrement ;
- Développer un plan d'action détaillé pour l'amélioration de l'efficacité du recouvrement.

III. Contexte et justification

La Direction Générale des Impôts (DGI) cherche à améliorer son efficacité en matière de recouvrement des créances fiscales. Afin d'atteindre cet objectif, la DGI souhaite engager un consultant ou un prestataire de service spécialisé dans le recouvrement des créances fiscales pour réviser et optimiser sa politique de recouvrement et ses procédures de recouvrement.

IV. Objectifs spécifiques

Le consultant ou prestataire devra réaliser une évaluation de l'état des lieux de la politique de recouvrement actuelle en analysant les éléments suivants :

1. L'organisation actuelle

- Les structures, les moyens, les applications et outils du recouvrement ;
- Les effectifs dédiés à la mission de recouvrement ;
- L'analyse du cadre juridique de l'action en recouvrement ;
- Les règles de gestion liées aux procédures du recouvrement amiable et forcé et les pratiques opérationnelles qui en découlent ;
- La procédure d'apurement des rôles.

2. Le pilotage, l'animation, les objectifs, les indicateurs et les résultats ;

3. Les résultats du recouvrement forcé (évolution des restes à recouvrer et des taux de recouvrement par catégorie d'imposition, du contrôle fiscal...);

4. Le rôle des différents acteurs intervenant dans le recouvrement ;

5. Les règles de prescription et leurs modalités d'application ;

6. Les règles d'admission en non-valeur et d'admission en surséance et leurs modalités d'application ;

7. Les conditions actuelles de la mise en jeu de la responsabilité pécuniaire des comptables.

Le prestataire devra formuler des recommandations et propositions d'évolution basées sur les meilleures pratiques notamment dans les domaines suivants :

1. L'organisation du recouvrement

- Une proposition de meilleure efficacité de la stratégie de recouvrement des créances fiscales ;
- Le renforcement de la mobilisation du renseignement (informations internes et externes) au service de l'efficacité du recouvrement ;
- L'optimisation du rôle des différents intervenants dans la chaîne de traitement des poursuites ;
- L'organisation à mettre en place, en distinguant les procédures simples et des procédures lourdes ou complexes du recouvrement forcé ;
- Les mesures propres à sécuriser les procédures de recouvrement ;

2. Les évolutions juridiques permettant d'optimiser le recouvrement forcé

- Les évolutions nécessaires du corpus juridique de l'action en recouvrement ;
- Les règles de prescription fiscale et civile ;
- La politique d'admission en non-valeur et d'admission en surséance ;
- La responsabilité pécuniaire des comptables ;

3. Les améliorations à apporter aux procédures de l'action en recouvrement

- La chaîne de traitement du recouvrement amiable et forcé ;
- La gestion des créances anciennes, des créances irrécouvrables et l'admission en non-valeur et en surséance ;

- Le développement d'une approche sélective du recouvrement axée sur les enjeux et les risques. Sans être exhaustif, à titre d'exemples, le prestataire pourra formuler des améliorations sur les points suivants :
 - ✓ La proportionnalité des poursuites en fonction des enjeux financiers des créances et des diligences attendues du comptable au regard des créances simples, à enjeux ou à risques ;
 - ✓ L'organisation plus optimale de la chaîne des poursuites, sélectivité et célérité des actes de poursuites ;
 - ✓ L'identification des créances à enjeux et/ou à risques ;
 - ✓ La définition de seuils pour adapter les actes de poursuites aux enjeux ;
 - ✓ La formalisation des procédures d'admission en non-valeur et en surséance ;
 - ✓ Les évolutions des outils de l'action en recouvrement.
- 4. **Les propositions argumentées en vue de faire évoluer les relations DGI/comptables/Cour des comptes dans un contexte de mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés.**
- 5. **Le plan de communication interne de la révision de la stratégie de recouvrement.**

V. Informations générales de la mission

A. Profil recherché

Le consultant ou le prestataire devra être spécialisé dans le recouvrement amiable et forcé des créances des administrations fiscales.

B. Données et organisation de la mission

	Appuyer la révision de la politique de recouvrement
N° activité projet PAGFAL	A.4.1.3
Bénéficiaires	Direction du recouvrement et des ressources fiscales locales
Date de l'activité	Mai - Décembre 2026
Nombre de J/H	60 J/H
Type d'expertise	Recouvrement amiable et forcé des créances fiscales
Nature des prestations	Expertise internationale
Lieu	Alger

VI. Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- L'état des lieux du recouvrement amiable et forcé décrivant les points forts/points faibles et les marges de manœuvre est réalisé et évalué ;
- Les recommandations et évolutions permettant d'améliorer l'efficacité du recouvrement des recettes fiscales sont formulées ;
- La DGI dispose une proposition argumentée d'évolution des relations avec la Cour des Comptes ;
- Le plan d'actions de mise en œuvre des recommandations est élaboré ;
- Le plan de communication interne est établi.

VII. Approche méthodique

La mission consiste à assurer la collecte d'informations en organisant des entrevues auprès de la direction du recouvrement et des ressources fiscales locales, de la direction des systèmes d'information, de la Direction des Grandes Entreprises, des postes comptables chargés du recouvrement et éventuellement de toutes les autres directions ou postes comptables concernés par le recouvrement amiable et forcé des créances fiscales.

À mi-parcours de la mission, un atelier de présentation des principales orientations sera organisé pour échanger avec les directions parties prenantes de la DGI.

À l'issue de la mission, les recommandations et évolutions envisagées ainsi que le plan d'action seront présentés et détaillés.

VIII. Livrables attendus

Le livrable attendu est un rapport relatif aux orientations et recommandations pour réviser la politique de recouvrement de la DGI intégrant :

- L'état des lieux et son évaluation ;
- Les recommandations et évolutions proposées pour améliorer l'efficacité du recouvrement ;
- Le plan d'actions de mise en œuvre des recommandations ;
- Une proposition argumentée d'évolution des relations avec la Cour des Comptes ;
- Le plan de communication interne.

Le livrable sera remis par le consultant ou le prestataire à l'expert résident de la composante « fiscalité », à la direction du recouvrement et des ressources des collectivités locales et à la cheffe du projet PAGFAL.

IX. Calendrier d'exécution

Le démarrage de la mission débutera dès la première réunion après la signature du contrat et s'achèvera au plus tard le 31 décembre 2026.

X. Expérience, qualification et compétences requises

A. Expériences

Le prestataire devra justifier d'au moins cinq (5) années d'expérience dans le domaine du recouvrement amiable et forcé de créances fiscales.

B. Qualification et compétences requises

Le prestataire doit remplir les critères suivants :

- Avoir une expérience avérée dans le recouvrement des créances fiscales ;
- Avoir réalisé avec succès des missions d'expertise similaires dans d'autres pays ;
- Excellentes compétences en communication ;
- Capacité à travailler en collaboration étroite avec le personnel de la DGI.