



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA**

DOMAINE : Science de la société

MENTION : Science de Gestion

PARCOURS : Administration et Management

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de LICENCE EN
ADMNISTRATION ET MANAGEMENT

**Thème : « LA CONTRIBUTION DU CONTROLE
DE GESTION DANS LE CONTROLE FISCAL. »**

PRESENTE PAR : ANDRIAMANGA NOELINE

Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur de
l'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra

Encadreur professionnel: Monsieur RATEMASON Andry Herivola Patrick, comptable au
sein de la DRI Vakinankaratra

Année universitaire : 2019-2020



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA

DOMAINE : Science de la société

MENTION : Science de Gestion

PARCOURS : Administration et Management

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de LICENCE EN
ADMNISTRATION ET MANAGEMENT

Thème : « LA CONTRIBUTION DU CONTROLE
DE GESTION DANS LE CONTROLE FISCAL. »

PRESENTE PAR : ANDRIAMANGA NOELINE

Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur de
l'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra

Encadreur professionnel: Monsieur RATEMASON Andry Herivola Patrick, comptable au
sein de la DRI Vakinankaratra

Année universitaire : 2019-2020

REMERCIEMENTS

Nous exprimons, en premier lieu, notre profonde gratitude à notre **SEIGNEUR** tout puissant pour sa grâce, sa bénédiction et son aide tout au long de la réalisation du présent mémoire afin que nous puissions mettre à terme ce présent travail de recherche.

Ensuite, la réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.

- A Monsieur RAJAONARISON Eddy Frank, professeur, Directeur de l'Institut d'Enseignement Supérieur Antsirabe Vakinankaratra.
- A Monsieur ANDRIAMIHAJA RAKOTO David, Responsable de mention Gestion, Enseignant chercheur de l'institut d'Enseignement Supérieur Antsirabe-Vakinankaratra
- A Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur de l'institut d'Enseignement Supérieur Antsirabe-Vakinankaratra, Encadreur Pédagogique
- A tous les membres de jury
- A tous les personnels administratifs de mention Gestion, tous les enseignants permanents et vacataires.
- À tout le personnel de Direction Régionale des impôts et le Centre Fiscal, pour leur soutien et accueil chaleureux.

Enfin, nos remerciements s'adressent à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation du présent travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUEL ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS

- Section 1 : Historique et Mission
- Section 2 : structure organisationnelle de la DRI et le centre fiscal

CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE SUR LE CONTROLE DE GESTION ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE

- Section 1 : approche théorique
- Section 2 : méthodologie du mémoire

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTAT ET DES SITUATION EXISTENTE

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

- Section 1 : description de la situation de recette fiscal
- Section 2 : le contrôle fiscal

CHAPITRE IV : ANALYSE OU DIAGNOSTIQUE

- Section 1 : analyse de résultat
- Section 2 : analyse de l'environnement

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V : DISCUSSION

- Section 1 : Discussion des hypothèses
- Section 2 : Les problèmes sur la recette fiscale

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

- Section 1 : amélioration de la mobilisation des recettes fiscales
- Section 2 : amélioration des communications et la répartition des prévisions

LISTE DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES

- BIN** : Bulletin Individuelle de Note
- CF** : Centre Fiscal
- CG** : Contrôle de Gestion
- COFI** : Commission Fiscal
- DRI** : Direction Régionale des Impôts
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DGRF** : Direction Générale des Régies Financières
- DPR** : Direction de la Programmation et des Ressources
- DFU**: Dossier Fiscaux Unifié
- IR**: Impôt sur le Revenus
- IRSA** : Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilées
- IS**: Impôt Synthétique
- IPVI** : Impôt sur les Plus-value Immobilière
- IRCM**: Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobilière
- LFI**: Loi des finances Initiales
- LFR**: Loi des Finances Rectificatives
- MAP**: Madagascar Action Plan
- SSP**: Services de la Statistique et de la Prévision
- SRL**: Services des Ressources Locales
- SRE**: Services des Ressources des Entreprises
- TVA**: Taxes sur les Valeurs Ajouter
- PIB** : Produit Intérieur Brut

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau numéro 01 : Etapes des mises en œuvre du contrôle de gestion

Tableau numéro 02 : Prévision du mois de Janvier 2018

Tableau numéro 03 : Prévision du mois de Février 2018

Liste des Figures

Figure numéro 01 : Organigramme de la DRI

Figure numéro 02 : Organigramme du CF

Figure numéro 03 : Les dispositifs de la communication

GLOSSAIRES

Contribuable : personne à qui est réclamé l'impôt.

Droit : somme d'argent dont le montant est déterminé, versé obligatoirement à une personne ou à un organisme ou à l'Etat.

Evasion fiscale : C'est le fait de soustraire le maximum de matière imposable à l'application de la loi fiscale en général ou d'un tarif d'impôt particulier sans transgresser la loi.

Exonération fiscale : Dispense, totale ou partielle, de payer un impôt.

Fraude fiscale : Non-acquittement ou acquittement partiel illégal d'impôts, par le biais de fausses déclarations ou du fait de l'absence de déclarations aux autorités fiscales.

Recouvrement : C'est une opération que réalise un agent de recouvrement afin d'obtenir du contribuable le montant de l'impôt à payer.

Taxe : c'est un prélèvement fiscal ou impôt personnel perçu par l'Etat et les collectivités locales dû à la jouissance, à la possession, à l'achat des certains biens aux propriétés, à l'exploitation, au revenu.

La notification de redressement : est l'acte par lequel le vérificateur fait connaître au contribuable les redressements qu'il envisage à l'issue du contrôle.

Pression fiscale : La pression fiscale représente l'importance relative des impôts et taxes dans l'économie nationale. Le taux de pression fiscale se définit comme le rapport entre les recettes fiscales et le PIB pour traduire l'effort de recouvrement des recettes fiscales par l'Etat.

Fiscalité : C'est l'ensemble des mesures légales et réglementaires en matière fiscale relatives à l'administration fiscale et aux différents impôts, droits et taxes.

INTRODUCTION

L'impôt est un prélèvement effectué par l'Etat et les collectivités, en vue de couvrir les charges publiques. Il est un des ressources de recette public. Les finances publiques sont plus que nécessaires afin de pouvoir créer des conditions favorables à la croissance économique répondant aux exigences d'un développement durable pour le peuple. C'est le cas à Madagascar où plus de deux tiers de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté absolue. Cependant, il sera trop difficile pour l'Etat de mener à bien ces objectifs, sans ressources nécessaires et suffisantes pour entreprendre des actions concrètes aux attentes de la population. Or, les ressources de l'Etat sont rares. Il n'en possède pas beaucoup autres que les impôts prélevés auprès des contribuables. C'est pourquoi il cherche en permanence des moyens pour pouvoir améliorer les recettes fiscales alors que notre pression fiscale reste l'une des plus faibles comparées aux autres pays à niveau de développement similaire. En effet, des nouvelles politiques fiscales devront être mise en œuvre afin de pouvoir mobiliser les ressources intérieures puisque non seulement nos recettes fiscales sont faibles mais elles sont aussi trop dépendantes des recettes provenant du commerce extérieur. C'est pourquoi, ces derniers temps, l'Etat Malagasy cherche des politiques fiscales plus souples et plus adaptées aux évolutions des contextes socio-économiques nationaux et internationaux dans lesquels évolue le système fiscal malagasy. Ces politiques devront permettre une simplification du système afin d'inciter les contribuables de s'acquitter de leurs impôts d'une part et, de créer un environnement propice à la promotion des investissements afin de mobiliser et d'affecter les ressources internes dans des secteurs plus rentables pour l'économie d'autre part.

Ce pour cela l'orientation de notre thème se porte sur « La contribution de contrôle de gestion à l'amélioration du contrôle fiscal. » Dans notre pays, le potentiel fiscal ne manque pas bien que nos recettes fiscales soient faibles.

L'objectif global c'est la mise en pratique du contrôle de gestion dans le contrôle fiscale pour l'amélioration des recettes internes. La problématique constitue donc l'utilité de contrôle de gestion. On a formulé la question suivante : à quoi sert le contrôle de gestion sur le contrôle fiscal ? Ainsi que la question de recherche est comme suit : quelle est le système de contrôle fiscal, quelle est la mesure à prendre pour que le centre fiscal et service de ressource des entreprises n'atteint pas l'objectif fixer auprès du Direction Régionale des Impôts ? Et puis, quelle est les procédures adapter pour le contrôle fiscal et travailler vous actuellement sur le tableau de bord pour le contrôle fiscal ?

En regardant ces problèmes et en suivant la logique de recherche, voici les hypothèses :
Connaitre le système de contrôle de gestion, mettre en valeur le contrôle de gestion sur le contrôle fiscal.

Pour la réalisation du travail et pour obtenir des informations fiables et utiles, nous avons adopté une méthodologie basée sur les méthodes ou théories suivantes. L'observation directe et l'enquête sont des moyens utilisés pour la collecte de donnée. La recherche documentaire et recherche sur internet aussi sont des méthodes utilisées pour avoir des informations et de compléter des connaissances.

Pour mieux aborder le thème que nous avons choisi, voici les plans à suivre : en premier partie, l'approche conceptuel et cadre générale de l'étude. Dans cette première partie, nous évoquons les points distinctifs suivants : présentation de la Direction Générale des Impôts dans le chapitre I et l'approche conceptuel, méthodologie de recherche sur le chapitre II. Ensuite la deuxième partie entame la présentation de la situation existante. Dans cette partie, nous allons voir dans le chapitre III la présentation de la situation existante et dans le chapitre IV l'analyse ou diagnostique. Et enfin, la troisième partie nous regardons la discussion et recommandation. Nous allons voir dans le chapitre V la recommandation et dans le chapitre VI la recommandation. Dans chaque chapitre sur les parties, nous allons divisées en deux sections.

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUEL ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE

Cette partie traitera l'approche conceptuelle et cadre générale de l'étude ainsi que les méthodes utilisées pour bien mener la recherche et les difficultés que nous avons rencontrées lors du devoir. Nous allons mettre en évidence les cadres générales de l'étude pour le bon déroulement de la recherche. Dans un premier temps et dans un premier chapitre, nous allons présenter l'établissement d'accueil DRI. Deuxièmement, c'est-à-dire dans un 2^{ème} chapitre, nous allons parler l'approche théorique sur le contrôle de gestion, la méthodologie de collecte des données.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS

Dans ce chapitre, nous décrivons l'établissement d'accueil DRI, nous parlons les historiques et les missions. Mais avant d'entrer à l'historique et les missions de la DRI nous décrivons alors la DGI parce que la DRI est une direction qui rattache à la DGI.

SECTION I : HISTORIQUE ET MISSION

1.1 LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

1.1.1 Historique de la DGI

De 1975 jusqu'à 1997, la Direction des Impôts et la Direction des Douanes étaient dirigées par une seule Direction Générale dénommée « Direction Générale des Régies Financières (DGRF) ». La Direction chargée des Impôts était divisée en 3 services pratiquement indépendants : service des contributions directes, service des contributions indirectes et services de l'enregistrement et du timbre. En 1998, la Direction générale des impôts (DGI) a été créée et les 3 ex-services sont fusionnés. Elle est l'un des directions au sein de la Ministère de l'Economie et Finance.

Depuis 2007 la Direction Générale des Impôts a mis en œuvre la stratégie et plan d'actions pour la réforme de l'administration fiscale (2007-2011) dont les orientations stratégiques consistent en une administration fiscale plus efficace, plus simple et tournée vers un meilleur service au public. Dans cette réforme l'administration fiscale s'est engagée à : mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux objectifs du Gouvernement notamment ceux fixés dans le cadre du Madagascar Action Plan (MAP), définir une politique fiscale propice à l'investissement et à l'intégration régionale, moderniser ses structures et procédures, rendre des meilleurs services au public.

En outre, nous avons constaté qu'à chaque changement de Gouvernement, le dirigeant de ce Ministère, ainsi que son équipe, changent successivement selon le régime politique en place.

1.1.2 Mission de la DGI

La Direction Générale des Impôts est chargée de : proposer et exécuter la politique de l'Etat en matière fiscale ; participer à l'élaboration du projet de Loi de Finances ; collecter à l'optimum les recettes fiscales ; lutter activement contre les fraudes fiscales sous toutes leurs formes ; concevoir les stratégies et apporter un appui aux collectivités territoriales en matière

de fiscalité ; représenter le Ministère dans les négociations internationales en matière fiscale ; maintenir les relations dans le cadre de l'assistance administrative avec les administrations fiscales Étrangères.

Il a pour principales missions de:

- assurer la coordination de la préparation et la mise en œuvre de la Politique Générale du Ministère de l'Economie et des Finances conformément à la Politique Générale de l'Etat.
- assurer la conception, le pilotage, le suivi et l'analyse de la politique de l'Etat en matière de gestion et de développement économiques conformément à la politique générale de l'Etat.
- superviser la planification, la coordination et le suivi-évaluation des programmes de développement du pays à moyen et long terme à tous les niveaux et de la coordination de la coopération au développement.
- élaborer et mettre en œuvre la politique financière, fiscale et budgétaire de l'Etat comprenant: l'élaboration des projets de Lois de Finances ;le contrôle et la synthèse de l'exécution des Lois de Finances ;les travaux d'assiette, de contrôle et de recouvrement des ressources fiscales et douanières ;la gestion et le contrôle du patrimoine de l'Etat et des collectivités locales ;la gestion de la trésorerie et des dettes intérieure et extérieure de l'Etat ;la coordination de la Politique du Gouvernement en matière d'inclusion financière.
- contribuer au pilotage de l'économie et à la maîtrise des grands équilibres économiques, financiers et monétaires qui consistent en l'établissement, le suivi et le perfectionnement du tableau de bord et la conduite des travaux et d'analyses susceptibles d'éclairer les choix et décisions du Gouvernement en matière budgétaire et financière.
- veiller à l'application des lois et règlements en matière des finances publiques
- assurer la gestion et le suivi-évaluation des aides extérieures et contribuer à l'harmonisation de la coopération avec les bailleurs de fonds.
- assurer la tutelle financière des institutions, des établissements publics et des sociétés à participation publique ;

- contribuer au bon déroulement de l'évolution de l'environnement institutionnel Malagasy dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration, de la régulation de l'environnement comptable de l'ensemble des secteurs économiques.

1.2 LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS

1.2.1 Description de la DRI Vakinankaratra

La DRI est l'un des directions qui rattache à la Direction Générale des Impôts.

Elle se situe à Antsirabe, face Shoprite, lot 0112 F 41 Antsenakely.

Code postal : 110, Téléphone : 032 12 010 53, E-mail : dri.ankaratra@gmail.com

Les Directions Régionales des Impôts disposent de :

- Services Régionaux des Entreprises
- Service des Ressources Locales
- Centres Fiscaux

Les seuils de compétence des Services Régionaux des Entreprises et des Centres Fiscaux sont Fixés par Arrêté ministériel.

Le SRE et le CF sont les centres opérationnels au sein de la DRI.

1.2.2 Mission

Directions Régionales des Impôts a plusieurs mission pour : représenter la Direction Générale des Impôts auprès des autorités régionales et/ou locales ; animer, coordonner et superviser les actions des services et centres fiscaux placés sous leurs ordres ; identifier et mobiliser les moyens disponibles (financiers, matériels, humains) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ; autoriser les procédures sur les produits soumis au contrôle administratif suivant les règles de compétence en la matière ; centraliser et rendre compte à la Direction chargée du contrôle fiscal leur programme de vérification ; assurer au niveau régional la recherche de renseignements nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement au moyen du droit de communication ; centraliser les données fiscales des collectivités territoriales décentralisées ; centraliser et analyser les comptes rendu de recettes des services et des centres fiscaux qui en dépendent ; transmettre les comptes rendu de recettes à la Direction technique ; organiser et mettre en œuvre les programmes d'inspection des services et centre fiscaux ;

concevoir et appliquer les mesures propres à assurer le fonctionnement rationnel des services et des centres fiscaux qui en dépendent ; appuyer les collectivités territoriales décentralisées en matière de fiscalité.

SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA DRI ET LE CENTRE FISCAL

2.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA DRI

2.1.1 Organigramme

On se présenter la structure organisationnelle pour mieux développer les activités. Dans cette section nous allons voir l'organigramme, la description des tâches au sein de la DRI.

Les Directions Régionales des Impôts ont disposé : Services Régionaux des Entreprises ; Service des Ressources Locales ; Centres Fiscaux.

Ainsi, dans l'administration auprès de la DRI on a 11 personnes dont un directeur régionale des impôts, un secrétaire, un chargé de la personne, un informaticien, un comptable, quatre inspecteurs des impôts, un réalisateur, un chauffeur.

Cette figure présente l'organigramme hiérarchique de la DRI

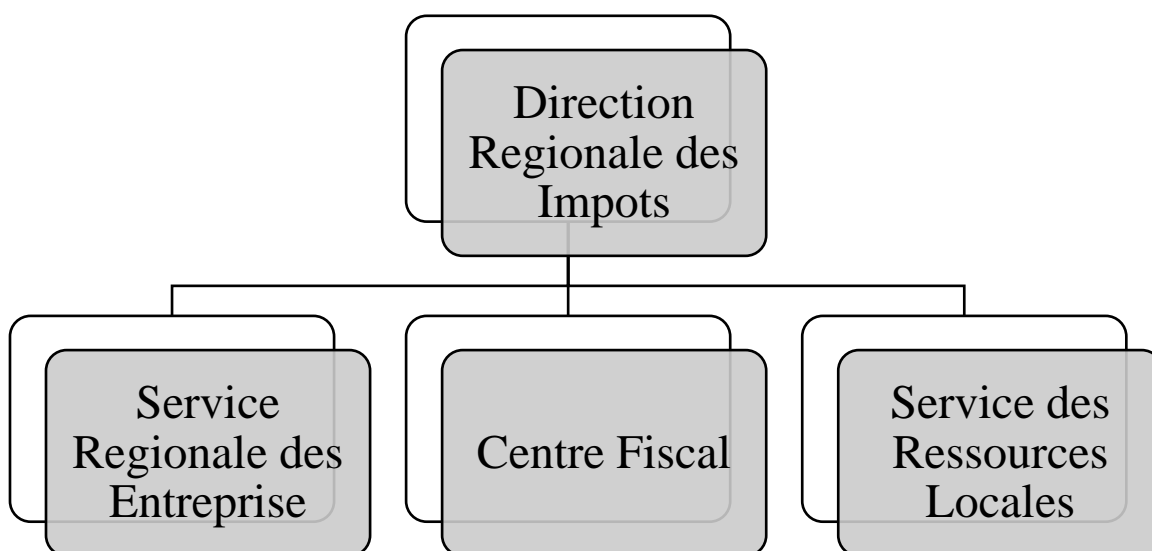


Figure numéro 1: Organigramme de la DRI

2.1.2 La répartition des tâches

Direction Régionale des Impôts: identifier et mobiliser les moyens disponibles nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Animer, coordonner et superviser les actions des services et centres fiscaux placés sous leurs ordres.

Service Régionale des Entreprises: faire le suivi et évaluation de contribuable (entreprise)

Centre Fiscal : faire la déclaration de la contribuable et encaissement d'impôt

Service des Ressources Locales : charger de la répartition de la prévision

2.2 Présentation du centre fiscal

2.2.1 Description et Mission de la CF

Le Centre Fiscal est un service opérationnel auprès de la DRI. Il est chargé de la déclaration du contribuable et de prendre l'impôt. Il y a une responsabilité pour atteindre les objectifs fixés (la prévision) que le SRL à donner. Elle assure l'exécution et le suivi du contrôle sur pièce et contrôle sur place. Sensibiliser les contribuables pour payer leur impôt.

Dans le DRI Vakinankaratra, il y a 5 centres fiscaux : CF Antsirabe A, CF Antsirabe B, CF Ambatolampy, CF Betafo, CF Antanifotsy.

2.2.2 Structure organisationnelle de la CF

Le personnel du centre fiscal relie à la DRI avec la Bulletin Individuelle de Note(BIN).

Le Centre Fiscal est dirigée par un Chef nommé par décret pris en conseil des ministres, sur proposition du Direction Régionale des Impôts.

L'Organigramme du centre fiscal Antsirabe A se présente comme suit.

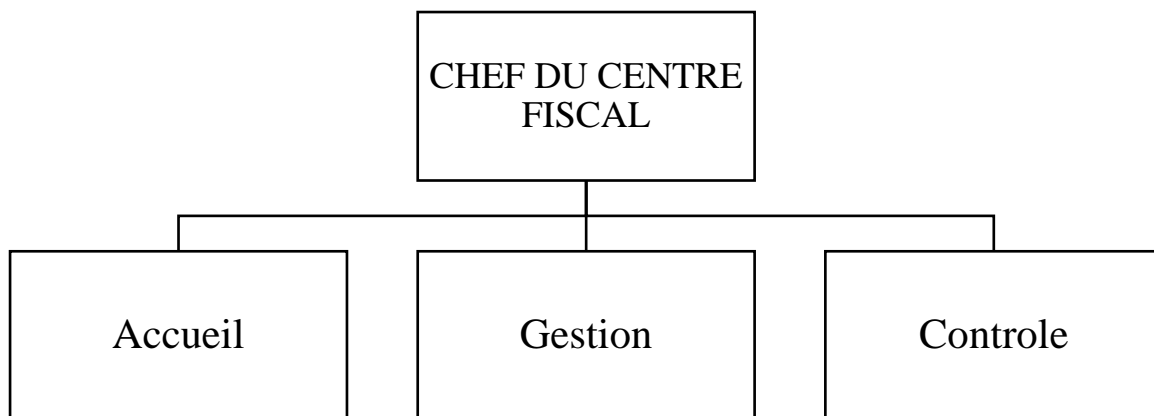


Figure numéro 2 : Organigramme du centre fiscal

Chef du centre fiscal : programme et organise les actions des divisions placées sous ses ordre, contrôle et supervise et dirige l'exécution des actions : recouvrement de tous les impôts, gestion de dossiers fiscaux, assure le contrôle sur place et sur pièce. Représente la Direction générale sur terrain, assure la gestion du personnel, matériel et crédit mis à la disposition du centre. Exerce un contrôle des divisions, gère la gestion des ressources humaines en service au sein de centre fiscal.

Accueil : Chargé d'organiser l'accueil physique ou téléphonique du contribuable ou toutes les personnes se présentant au centre fiscal. Il ou Elle est chargé de l'assistance technique au premier degré (s'acquitter l'impôt, l'aide pour remplir une déclaration des contribuables.) Il ou Elle est chargé d'orienter le contribuable au tout autre personne au vu des demandes ou sollicitation formulé par ces derniers.

Gestion : Responsable de la taxation, chargé d'assurer un meilleur suivi de dossier géré sous la responsabilité, supervise et coordonne les actions liées aux contrôle sur place et sur pièces, répartit les taches et attribution incombant aux gestionnaire de dossier, établit les rapports d'activité du service placé sous sa responsabilité.

Contrôle : Elaborer le programme de vérification sur place, animer, coordonner et supervise les actions des vérificateurs placés sous ses ordres. Assurer l'amélioration des méthodes de vérification pour plus de rendement.

CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE SUR LE CONTROLE DE GESTION ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE

Ce chapitre traitera l'approche théorique sur le contrôle de gestion et les différents moyens utilisés pour les collectes de données.

SECTION I : APPROCHE THEORIQUE

1.1 Notion sur le contrôle de gestion

1.1.1 Définition

Le contrôle de gestion a pour mission de vérifier la bonne adéquation entre les stratégies définies par la Direction Générale avec les performances réalisées. Il contrôle, mesure et analyse une activité, une organisation, un service, un marché, un produit, un client.

Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Concrètement, cela se traduit par la formulation de prévision, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et en corrigeant les objectifs et les moyens. Il s'inscrit dans une démarche de contrôle global de l'organisation afin d'en maîtriser le fonctionnement et s'applique pour cela également aux consignes et procédures de travail suivies afin d'en vérifier le bien-fondé.

Nous allons essayer de montrer quelques-unes des différentes approches de certains auteurs et spécialistes dans le domaine. La définition de contrôle de gestion peut se référer au sens de « vérification » mais aussi au sens de « maîtrise ». En tant qu'outil de vérification, « le contrôle de gestion est l'ensemble des techniques permettant d'assurer l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi l'obtention des réalisations conformes aux prévisions ». Ce pour cela nous pouvons dire que le contrôle de gestion s'agit donc d'une vérification consistant à rapprocher un fait avec une norme. Dans cet aspect, le but du contrôleur de gestion est d'aider les responsables à faire suivre les objectifs.

1.1.2 Les objectifs poursuivis à travers le contrôle de gestion

Les objectifs qui incitent une organisation à mettre en place un système de contrôle de gestion sont multiples. Ils résultent généralement de sa stratégie et sont destinés à être communiqués

À tous les niveaux hiérarchiques. Les objectifs poursuivis par une entreprise publique diffèrent de ceux d'une entreprise privée. Un auteur soutient qu'une entreprise privée s'intéresse aux rapports de pouvoir entre les individus participants à une même chaîne de valeur. Toutefois, une organisation publique s'intéresse à l'atteinte des objectifs fixés.

Dans la mise en œuvre des stratégies, le contrôle de gestion vise: l'efficacité, l'efficience.

L'efficacité se définit par rapport à un objectif donné, elle indique à quel point l'objectif est atteint.

L'efficience représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût.

S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

1.2 Les préalables au système de contrôle de gestion

1.2.1 Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion comprend les trois aspects suivants : définir et formaliser les missions, les objectifs et les indicateurs, maîtriser l'organisation et ses systèmes d'information, évaluer la portée des actions par l'utilisation de tableaux de bord et d'indicateurs.

La mise en œuvre du système de pilotage dans les directions commence par un cadrage stratégique.

A partir de ce cadrage, établi par la direction générale, chaque bureau va pouvoir procéder aux étapes suivantes de mise en œuvre du contrôle de gestion.

Pour mettre en place un système cohérent de contrôle de gestion, il est important de respecter l'ordre de ces étapes, elles s'enchaînent en effet de manière logique et naturelle. Il est indispensable de construire un tableau de bord sur l'organisation de l'entité et ses objectifs. De même que la définition des objectifs de chaque bureau nécessite une segmentation par activités.

Voici les tableaux de mise en œuvre du C.G

Etapes 1	Etapes 2	Etapes 3	Etapes 4	Etapes 5	Etapes 6
Cadrage stratégique : détermination des objectifs et indicateurs communs à toute la direction	Indentification du secteur d'activités	Détermination des objectifs et indicateurs de chaque bureau	Élaboration des plans d'actions et allocation des moyens	Création des tableaux de bord	Remontée de l'information Analyse des résultats : Décisions d'ajustement

Tableau numéro 1 : étapes de mise en œuvre du contrôle de gestion

Source : guide méthodologique du C.G

1.2.2 Contrôle de gestion fonction de pilotage

De façon générale, il vise à faciliter le pilotage et régulation des organisations. Le contrôle de gestion est actuellement perçu comme une fonction indispensable au pilotage de la performance. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité et l'efficacités. Il peut être une aide au pilotage permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques. Ainsi, il est possible de situer le contrôle de gestion dans une démarche de pilotage de l'organisation. Le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et l'action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de système d'informations comme les plans, les badges, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qu'est le contrôle de gestion.

SECTION II : METHODOLOGIE DU MEMOIRE

2.1 Observation directe et enquête

2.1.1 Observation directe

Ce moyen a été utilisé pour mieux appréhender les réalités au sein de la DRI et pour confirmer ceux qui ont été évoqués par les interviews durant l'entretien. La démarche procède à l'observation directe de chaque catégorie d'emploi afin de déterminer clairement et précisément les tâches et les actions mises en œuvre par le personnel pour assurer le pilotage et de prendre des notes.

Des informations nécessaires sont retenues avec notre participation dans la réalisation de quelque tâche et par la suite nous les avons analysées pour les insérer dans ce présent mémoire.

2.1.2 Enquête

L'enquête est un des outils importants pendant la phase de collecte d'information, il est primaire par le biais d'un questionnaire sur le terrain.

Il est impossible de recueillir les avis de tous les personnels, alors l'échantillon est limité à quelques employés. Le questionnaire est rédigé selon les éléments recueillis pendant la pré-enquête. Son contenu repose essentiellement sur le système de contrôle des recettes et des dépenses actuelles au sein de le DRI. Ces questions sont classées suivant le degré de liberté de réponse et la plupart sont des questions ouvertes pour que l'échantillon puisse exprimer des réponses libres.

Le dépouillement des réponses est établi manuellement, ensuite, nous avons trié les informations en vue de les insérer dans l'ouvrage. Une partie des informations a été incluse directement dans l'ouvrage, et une autre partie des informations ont fait l'objet d'une analyse avant d'y être insérées.

2.2 Les moyens de collecte des données

2.2.1 Recherche documentaire

Des documents sont consultés au sein de la DRI et dans le centre fiscal A: les systèmes de contrôle de recette, procédure d'exécution de la prévision. Ces documents permettent de dégager l'approche théorique et pratique du système de contrôle.

Les informations collectées sont triées de sorte qu'on n'a plus gardé que les informations qui nous semblent nécessaires et pertinentes. Il convient, cependant, de noter que nous n'avons pas lu les ouvrages en entier mais seulement les paragraphes qui se rapportent directement au sujet. Il s'agit des informations faisant déjà l'objet de recherche antérieure. Ainsi, nous avons consulté des documents relatifs au thème auprès de la bibliothèque et nous les avons sélectionnés afin de les affecter dans les différentes parties du rapport.

2.2.2 Recherche à l'internet

Les sites Internet fournissent des informations qui doivent être nécessaires pendant l'encadrement et ils inspirent a beaucoup d'idées afin d'améliorer la qualité des informations, les actualiser ainsi que de compléter des connaissances. La recherche à l'internet renforce le degré de la véracité de la plupart des résultats de la recherche. La webographie est aussi une source intarissable d'informations. De ce fait, nous avons visité plusieurs sites web tels que le <https://wikimemoires.net/2012/03/definitions-controle-de-gestion-objectifs-du-controle/>, le <https://fr.wikipedia.org/wiki/controle> , le www.impots.mg/fr/contact/119-dri-vakinankaratra, le www.mef.gov.mgetc. Cette recherche nous a servi de base pour la partie analyse et a permis d'étoffer la réflexion en vue de proposer des recommandations.

Cette deuxième section nous a illustré les méthodologies d'approche du sujet à noter l'observation directe et des interviews ainsi les collectes des données et des informations.

L'étude nous a permis de mieux comprendre le Direction Générales des impôts et le Direction Régionale des Impôts par son historique, ses mission et son organisation ainsi la présentation de la centre fiscal. La suite logique de notre plan nous a conduits de parler «l'Approche théorique », les méthodes des collectes des données relatives au contrôle de gestion qui est nécessaires de connaitre. Ensuite nous allons voir dans la deuxième partie la situation de l'existant ou présentation des résultats.

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTAT ET DES SITUATION EXISTENTE

Cette partie fait nous savoir, une fois de plus, l'existant actuel dans la DRI. Avant de faire l'analyse de la situation, il est nécessaire de décrire tout d'abord la gestion financière au sein de la DRI pour bien préciser la recette fiscal c'est-à-dire l'impôt.

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

Ce chapitre fait nous savoir, une fois de plus, l'existant actuel dans le Centre Fiscal concernant la situation de la recette. Nous allons voir dans la section 1 les généralités sur les impôts et dans la section 2 les procédures adapté sur le contrôle fiscale.

SECTION I : DESCRIPTION DE LA SITUATION DE RECETTE FISCALE

1.1 Notion de l'impôt

1.1.1 Définition

C'est une notion qui a évolué dans le temps. A l'origine elle se définissait comme un prélèvement obligatoire auquel sont soumis les contribuables. Actuellement, l'impôt n'est plus la seule forme de prélèvement obligatoire. L'impôt est une prestation pécuniaire, requise des personnes physiques ou morales de droit public ou privé, d'après leurs facultés contributives, par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie déterminée, en vue de la couverture des charges publiques et à des fins d'intervention de la puissance publique.

A partir de cette définition nous allons constater les caractéristiques de l'impôt comme suit :

-L'impôt est une prestation pécuniaire obligatoire : C'est un prélèvement acquitté en argent. La manifestation de la souveraineté de l'Etat donne son caractère obligatoire d'où sa perception est effectuée par voie d'autorité par l'administration. Le contribuable ne peut se soustraire à l'obligation fiscale. En cas d'opposition à l'impôt, l'administration peut user de la force à l'égard de son encontre.

-L'impôt est une prestation pécuniaire sans contrepartie direct : Par application au principe de non affectation des recettes aux dépenses, aucun service n'est rendu au contribuable. L'impôt ne peut être affecté à une dépense particulière. La contrepartie de l'impôt est indirecte où ce sont les usagers qui en bénéficient (éclairage public, sécurité, nettoyage des voies publiques, construction de route, hôpital).

-L'impôt est une prestation pécuniaire en vue de la couverture des charges publiques :

A travers cette finalité de l'impôt on peut distinguer trois fonctions de l'impôt : une fonction financière, une fonction économique et une fonction sociale.

La fonction financière : C'est la fonction de l'impôt à l'époque classique. L'impôt n'avait pour rôle que de couvrir les dépenses de l'Etat et des collectivités locales.

La fonction économique : le prélèvement fiscal devient un instrument de lutte contre les déséquilibres économiques où le marché seul ne peut corriger. L'impôt devient donc un moyen de régulation et de relance économique.

La fonction sociale : Cette fonction implique un moyen de lutte contre les inégalités. A partir des produits de l'impôt, l'Etat procède à une redistribution de la fortune en faveur des plus pauvres.

1.1.2 Les différentes types de l'impôt

On a 5 types d'impôts directs: Impôts sur les Revenus (IR), Impôt synthétique (IS), Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilé (IRSA), Impôts sur les Revenus des Capitaux Mobiliers (IRCM), Impôt sur les Plus-Values Immobilières (IPVI). Et 4 types d'impôt indirect: la TVA, le droit d'accises et les divers droits et taxes.

Impôt directs

✓ Impôt sur les Revenus

Il est institué un impôt annuel sur les bénéfices et revenus des personnes physiques ou morales. Cet impôt désigné sous le nom d'Impôt sur les Revenus (IR) est perçu au profit du Budget général de l'Etat. Sous réserve de conventions internationales, bilatérales ou multilatérales, sont imposables à l'impôt sur les revenus, sauf s'ils en sont expressément exonérés par les dispositions du présent Code, tous les revenus de quelque nature qu'ils soient, réalisés à Madagascar par les personnes physiques ou morales non soumises à l'IRSA dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est supérieur ou égal à Ar 20 000 000 ou par celles optant pour le régime du réel. Pour les bénéfices et tous autres revenus non salariaux réalisés, le fait générateur est réputé intervenu à la date de clôture de l'exercice. L'impôt est établi au lieu du siège social ou de la résidence principale ou à défaut au lieu de la direction ou du principal établissement de la personne imposable.

Néanmoins, lorsque la comptabilité n'est pas tenue au lieu du siège social ou de la résidence principale de la direction, l'impôt est établi au lieu d'établissement du bilan d'ensemble de la personne imposable. L'impôt sur les revenus des personnes de l'année en cours fait l'objet d'une perception par acomptes calculés sur les impôts dus au titre de l'année précédente dans des conditions qui seront fixées par décision du Ministre chargé de la réglementation fiscale.

Les personnes physiques soumises à l'impôt sur les revenus ont droit, à raison de chaque personne à charge, à une réduction d'impôt d'Ar 2 400 par an.

Les personnes imposables sont tenues de souscrire chaque année une déclaration des résultats et revenus, obtenus pendant l'année précédente.

✓ Impôt synthétique

Il est institué un impôt unique, dénommé " Impôt Synthétique ", représentatif et libérateur, De l'Impôt sur les Revenus et des Taxes sur les Chiffres d'Affaires, perçu au titre du Budget général de l'Etat et dont le produit est destiné aux Régions. Les personnes imposables sont les personnes physiques ou morales et entreprises individuelles exerçant une activité indépendante lorsque leur chiffre d'affaires annuel, revenu brut ou gain estimé hors taxe, est inférieur ou égal à Ar 20 000 000. L'impôt est établi au lieu d'exercice de la profession, ou, à défaut d'établissement fixe, au lieu du domicile. L'IS est établi au lieu d'exercice de la profession, ou, à défaut d'établissement fixe, au lieu du domicile. La base imposable est arrêtée forfaitairement par le service des impôts compétent à partir d'une évaluation du chiffre d'affaires, du revenu brut ou du gain déterminée annuellement en fonction : des éléments déclarés par le contribuable, des éléments obtenus ou recensés sur place par le service des Impôts. Le taux de l'impôt est fixé à 6% de la base imposable. L'impôt ne peut en aucun cas être inférieur à Ar 16 000. L'impôt est valable pour une année. En l'absence de modification dans les conditions de l'exercice de la profession, l'impôt ainsi déterminé est reconduit l'année suivante.

<<L'Impôt Synthétique est liquidé et recouvré par le service des Impôts territorialement Compétent. Il est exigible préalablement à l'exercice de l'activité. Les redevables désirant poursuivre leurs activités doivent acquitter l'impôt avant le 31 mars de l'année d'imposition auprès du bureau des impôts territorialement compétent. Il sera délivré au contribuable une carte justifiant la régularité de sa situation vis à vis de l'Impôt Synthétique. >>

✓ Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimiles (IRSA)

Les revenus perçus au titre d'un emploi salarié public ou privé exercé d'une façon permanente, temporaire ou occasionnelle, tels que les traitements, salaires, soldes, et d'une manière générale, toute les rémunérations fixes ou calculées proportionnellement aux affaires traitées ou au bénéfice de l'entreprise, ainsi que les gratifications et primes de toute nature, les mois supplémentaires. Les revenus perçus à titre d'emploi salarié et assimilé, par les personnels résidents ou non, des Organismes Non Gouvernementaux et Internationaux, des ambassades, consulats, bureaux d'études, ou projet quelle que soit leur source de financement. Les indemnités, quelle que soit leur appellation, ayant le caractère de supplément ou de complément de salaire perçus en raison de l'occupation d'une fonction. Les personnes qui ont à Madagascar leur résidence habituelle sont imposables à l'IRSA en raison de leurs revenus énumérés, également imposables en raison de leurs revenus de source Malagasy. Les traitements, salaires indemnités, émoluments, pensions alimentaires et rentes viagères ainsi que la valeur des avantages en nature dont le contribuable a joui concourent à la formation du revenu global.

La détermination de l'IRSA est effectuée selon le barème ci-après, la base étant arrondie à la centaine d'Ariary inférieure.

- jusqu'à Ar 100.000..... Ar 200
- jusqu'à Ar 140.000.....Ar 500
- jusqu'à Ar 160.000.....Ar 2.000
- jusqu'à Ar 180.000.....Ar 4.000
- Tranche supérieure à Ar 180.000....25 pour cent

Le taux est de 0 % pour les salaires en dessous de Ar 250 000 et de 20 % pour les salaires supérieurs à Ar 250 000. Le minimum de perception est d'Ar 200. Certaines rémunérations à caractère exceptionnel et à taux unitaire sont soumises à un régime spécial.

L'employeur ou l'organisme payeur doit effectuer le versement prévu auprès du centre fiscal territorialement compétent au moyen de formulaire prescrit par l'Administration.

L'employeur ou l'organisme payeur est tenu de déposer au centre fiscal indiqué ci-dessus, dans le mois qui suit celui du paiement des salaires, un état nominatif des sommes payées à ses employés, même si aucun des salaires versés n'atteint le seuil imposable. Les contribuables sont tenus de déclarer avant le 15 janvier, au bureau des Impôts territorialement compétent.

✓ Impôts sur les Revenus des Capitaux Mobiliers (IRCM)

L'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers s'applique :aux intérêts, revenus et tous autres produits des obligations et des emprunts, des sociétés, des entreprises quelconques, financières, industrielles, commerciales ou civiles, ayant leur siège social à Madagascar ; aux intérêts des bons de caisse émis par les établissements de crédit ayant ou non leur siège à Madagascar et dont les bénéficiaires ne sont pas portés à la connaissance de l'administration ;aux lots et primes de remboursement payés aux créanciers et aux porteurs d'obligations des sociétés et entreprises ; Aux revenus des créances, dépôts, cautionnements. Le taux de l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers est fixé à 25%.

Le paiement de l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers est libératoire, sur justification, de l'impôt sur les revenus des personnes morales et physiques ayant donné lieu à versement de cet impôt. L'impôt est payé au bureau des Impôts territorialement compétent pour les sociétés et entreprises. L'impôt est acquitté sur déclaration déposée auprès du centre fiscal territorialement compétent au plus tard le 15 Mai de l'année suivante pour les sommes mises en distribution au cours de l'exercice coïncidant avec l'année civile ou au plus tard le 15 Novembre de l'année en cours pour les sommes mises en distribution au cours de l'exercice clôturé au 30 juin.

✓ Impôt sur les Plus-Values Immobilières (IPVI)

L'impôt les plus-values réalisées par les personnes physiques lors de la cession à titre onéreux de biens immobiliers.

L'impôt est dû quelles que soient la nature et l'origine de l'acquisition de ces biens par le vendeur. La plus-value imposable est constituée par la différence entre : le prix de cession, le prix de revient. L'Impôt est calculé en appliquant à la plus-value imposable le taux de 25%.

L'impôt est liquidé par les receveurs chargés de l'enregistrement des actes et déclarations de mutations immobilières au moment même et à l'occasion des formalités des actes d'aliénation. Les actes ou déclarations de mutation devront obligatoirement faire mention, dans l'origine de la propriété, des renseignements tant sur la date et le mode d'acquisition que sur la valeur des immeubles à l'époque de leur acquisition par le vendeur. Ces renseignements devront être complétés par la date à laquelle les actes, pièces, jugements ou documents relatifs aux biens immobiliers auront été enregistrés, et autant que possible, par la relation d'enregistrement.

Le service responsable de la perception est la Direction des Grandes Entreprises (DGE) pour les CA supérieur à Ar 2 milliards, le Service Régional des Entreprises pour les CA compris entre Ar 50 millions et Ar 2 milliards et au Centre fiscal compétent territorialement pour les CA moins de Ar 50 millions.

Impôt indirect

✓ La TVA

La TVA c'est un impôt qui frappe le revenu à l'occasion d'une dépense. Comme tous les autres impôts indirects, elle est répercutée dans de prix.

La TVA est due pour toutes les importations, les livraisons des biens ainsi que les prestations de services réalisées ou consommées à Madagascar. Elle est payée à chaque stade de production et de distribution sur la valeur apportée aux biens ou aux services rendus par la personne morale ou physique assujettie à la taxe. La TVA est collectée par l'entreprise lors de

La vente des biens et services à leurs clients (rôle de collecteur). D'une manière générale, les Assujettis à la TVA peuvent ensuite récupérer la taxe payée sur leurs intrants. Les contribuables assujettis à la TVA sont les personnes physique ou morale dont le CA annuel hors taxe est supérieur ou égal à AR 200 millions pour l'ensemble des activités réalisées à Madagascar (assujettis obligatoires). Les entreprises autres que celles assujetties à l'impôt synthétique, dont le CA annuel HT est inférieur à Ar 200 millions, peuvent également opter pour un assujettissement à la TVA. L'option doit faire l'objet d'une demande express et est accordée pour une durée de 3ans renouvelable. (Assujettis par option).

✓ Le droit d'accises.

Le système fiscal malagasy définit le droit d'accises comme les prélèvements assis sur les biens ou produits dont la consommation est considérée comme nuisible à la santé ou ayant des effets néfastes pour l'environnement, et sur des services dont l'utilisation est considérée comme somptueuse.

Les produits soumis au droit d'accises sont : l'alcool et les produits alcooliques, les tabacs et leurs produits dérivés, les communications par téléphonie mobile, les briquets et allumeurs importés. Tout contribuable, qu'elle soit personne physique ou morale rendant des services ou se livrant à la récolte, à l'extraction, à la fabrication, à la préparation, ou à l'importation de ces produits, sauf quelques exceptions, devrait être acquitté de droit d'accises.

Les communications par téléphonie mobile, les briquets et allumeurs importés sont des produits nouvellement introduits par le système fiscal 2009 parmi les produits taxables au droit d'accises.

✓ Les autres droits et taxes

Taxe spéciale sur : les boissons alcooliques, les tabacs manufacturés, les jeux de hasard.

Cette taxe due par les fabricants et les importateurs des boissons alcooliques et des tabacs manufacturés ainsi que les exploitants des jeux de hasard est perçue au vu d'une déclaration déposée auprès du centre fiscal du lieu d'exploitation. Le taux est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de la réglementation fiscale et du ministre chargé de la jeunesse et des sports.

1.2 Les moyens adopter pour atteindre l'attribution de l'Etat sur la recette fiscal

1.2.1 A propos de la recette au Centre Fiscal A

Dans sa principale mission de mobilisation efficace et efficiente des ressources internes, l'administration fiscale s'attache à mettre en place un outil lui permettant de s'assurer de l'exhaustivité et de la qualité des informations fiscales. En outre, un tel outil devrait permettre une gestion efficiente des dossiers fiscaux, recentrer les ressources humaines sur les fonctions à plus forte valeur ajoutée, permettre un pilotage de l'activité en temps réel par les services centraux et réduire les risques de corruption.

Actuellement, les bureaux fiscaux utilisent différents logiciels de gestion des données des contribuables, entre autres SURF (Système Uniformise de Recouvrement Fiscal) et SIGTAS (Standard Integrated Tax Administration System) pour les recettes et la télé déclaration (portail internet permettant aux contribuables relevant de la DGE et au SRE) et NIF online pour l'immatriculation.

Ces logiciels, interdépendants, conçus et réalisés avec différent outils de gestion de base de donné, constituent un système d'informations hétérogène qui ne permet pas toujours de maîtriser

ni en temps réel ni à l'échelle nationale les nombreuses informations renseignées sur les bases des données. En outre, ces outils sont aujourd'hui obsolètes et certaines opérations courantes nécessitent encore de nombreux traitements manuels extra-système.

La recette fiscale de l'Etat est l'impôt. Il existe une prévision, qui est le montant fixé par la loi de finances ou la loi rectificative qui détermine les objectifs à atteindre au cours de l'année.

Les impôts sont payés au Trésor.

Tous les dossiers des contribuables sont réalisés en ligne mais ceux qui n'ont pas accès à internet sont réalisés manuellement. La déclaration aussi se fait généralement en ligne.

Si l'impôt est supérieur à 100.000 Ar, le recouvrement se fait à la banque et s'il est inférieur à 100.000 Ar ; le recouvrement est en espèce.

1.2.2 Les modes des répartitions des prévisions

La loi de finances initiale et la loi de finances rectificative définissent et déterminent les objectifs à atteindre en DGI. Ce sont eux qui orientent la DGI pour atteindre ses objectifs.

Le code général des impôts(CGI) est confectionné à partir de la loi de finances et il n'est valable qu'une année. Il traite toutes les questions concernant la fiscalité. Toutes personnes intéressées que ce soient contribuables, étudiants, agents fiscaux, ou autres peuvent le consulter.

La loi de Finances, source de la fiscalité ; par application de ces principes susmentionnés, pour que l'Etat puisse constituer des ressources, il faudra qu'il soit autorisé. Pour donner ce pouvoir, chaque année l'assemblée Nationale (représentant du peuple) vote une loi accordant à l'Etat de prélever des impôts auprès des contribuables. Mais donner un pouvoir de constituer des recettes ne suffit pas, il faudra aussi une loi permettant à l'Etat de dépenser ces ressources et ceci par la même institution : l'Assemblée Nationale. Alors pour une gestion pratique, pour une efficacité et une efficience plus accrues, toutes les dispositions relatives au financement et aux dépenses de l'Etat sont regroupées dans une même loi appelée « loi de finances ». Une partie de cette loi traite exclusivement la question de la fiscalité. Elle autorise l'Etat à lever des impôts auprès des tous les citoyens. Elle définit les taux à appliquer et les différentes modalités de l'exercice du pouvoir fiscal ; tels que le recouvrement, le contrôle et la vérification.

Voici quelques façons de partager les prévisions :

Le LFI ou LFR publie un texte précisant l'objectif à atteindre dans l'année (montant global), la DGI le reçoit et le partage par le SSP (qui est une branche du DRP) avec la DGE et DRI. C'est-à-dire que DRI reçoit une part de la valeur globale et la distribue aux centres qui en

dépendent. La SRL se charge de la distribuer à la DRI, la SRL distribue le montant au SRE et aux 5 CF puis s'assure que ces deux divisions sont atteintes tout au long de l'année.

La répartition de la prévision est divisée en fonction du nombre de contribuables et de la coupe géographique et de la réalisation du N-1.

La répartition des prévisions se fait trimestriellement, c'est-à-dire que chaque responsable de centre procède à une évaluation sur une base trimestrielle. Une fois l'évaluation terminée dans chaque centre, la DRI vérifiera alors si les objectifs ont été atteints ou non. Si l'objectif n'est pas atteint dans une année, quand la DGI a fait un contrôle dans la fin d'année donc il décide quoi faire. La DRI réalise 4 évaluations annuelles et en fin d'année réalise un audit annuel des résultats obtenus pour l'année, ainsi qu'une estimation de ce qu'il faut faire l'année prochaine si les objectifs de l'année ne sont pas atteints.

A travers l'objectif d'amélioration de la mobilisation fiscale, l'administration fiscale se doit adopter une approche et une logique de performance. En pratique, cette approche consiste à fixer à chaque unité administrative centrale, mesurer par des indicateurs eux-mêmes fiabiliser par contrôle interne.

Le directeur de la DGI a posé le contrat de performance pour installer la culture administrative de l'efficacité et de l'efficience des services opérationnels. Ces contrats comporteront des objectifs quantitatifs de recettes fiscales devant être atteints par les services, en fonction de leur potentiel fiscal, ainsi que des objectifs qualitatifs définis préalablement (actualisation du fichier des contribuables, qualité de l'accueil du public).

SECTION II : Le contrôle fiscal

2.2 Les contrôles sur pièce

2.1.1 Qu'est qu'on entend par contrôle sur pièce ?

Après la liquidation, assiette, recouvrement on fait le contrôle sur place ou sur pièce.

Le contrôle sur pièces peut être défini comme l'examen du bureau des déclarations souscrites par les contribuables. Constatation au 1^{er} degré des omissions, insuffisance, dissimulation, commises par le contribuable, contrôle formel suivi de contrôle cohérence.

Le contrôle sur pièces constitue l'instrument privilégié d'une juste répartition de l'impôt à travers ses trois aspects : la détection des contribuables défaillants ; la prévention et la réparation des erreurs relevées dans les déclarations ; la sélection des dossiers devant faire l'objet d'un contrôle fiscal externe.

L'attention des gestionnaires est attirée sur l'importance du contrôle sur pièces et la nécessité d'examiner d'un œil critique les déclarations déposées par les contribuables et les composantes du résultat.

Il doit d'abord débiter par un contrôle formel de dossier puis par un contrôle de cohérence ainsi que technique et se termine, le cas échéant, par des propositions de vérification approfondie qui s'opère généralement sur place.

Selon le degré des anomalies détectées, le Centre des impôts peut choisir parmi les méthodes ci-après : la vérification générale : contrôle de l'ensemble des impôts sur la totalité de la période non prescrite ; la vérification simple : contrôle d'un seul impôt pour toute la période non prescrite ; et la vérification ponctuelle : contrôle d'un impôt ou d'une opération déterminée sur une période restreinte ; cette méthode est particulièrement adaptée au contrôle des demandes de remboursement de crédit de TVA afin de s'assurer du bien-fondé de la demande (dans le cadre d'une vérification fiscale sur place) ou en cas de crédits de TVA permanents.

La décision de la méthode à employer appartient en définitive au service qui réalise le contrôle. Au cours d'une même année, le gestionnaire contrôler la totalité des dossiers dont ils ont la charge. Ils devront faire preuve de sélectivité et commencer par les dossiers les plus importants. Il est cependant nécessaire que ce contrôle soit renforcé et que les déclarations de tous les contribuables d'une certaine importance soient examinées sur une période de deux à trois ans. Le gestionnaire devra en complément de ces contrôles sur pièces appliquer d'une manière plus courante les dispositions du Code Général des Impôts.

Quant à la forme des contrôles sur pièces, les gestionnaires devront faire la distinction entre un tel contrôle et une vérification fiscale approfondie.

2.1.2 Les démarches à suivre pour l'exécution de contrôle sur pièce

ANALYSE DES ELEMENTS DECLARER

Cette phase, qui doit être précédée d'une mise en ordre des dossiers (DFU : Dossier Fiscaux Unifié) bien tenu, est destinée à relever les erreurs ou omissions commises par le contribuable. Il s'agira d'apprécier la sincérité des résultats déclarés en comparant, par exemple, la situation de l'entreprise par rapport à celles du secteur d'activité considéré, ou en suivant l'évolution des ratios et grandeurs comptables les plus caractéristiques.

L'examen de cohérence doit permettre d'orienter les recherches à entreprendre dans le cadre Des contrôles approfondis.

Lorsque les vérificateurs ont décelé des anomalies dans le résultat ou ses composantes, ils vont devoir rechercher les causes de cette anomalie par une analyse globale et une analyse poste par poste.

Le contrôle formel comporte, entre autres, les opérations suivantes :

- classement du dossier (DFU) ; annotation de fiche d'imposition ou de suivi ; archivage des années prescrites ; suivi en priorité des dépôts réguliers et légaux de déclarations déposées par tous les contribuables du ressort du centre opérationnel donné.

- suivi de la prise en recette des impositions émises

Les contrôles de cohérence et technique ont pour objet de : s'assurer de la cohérence entre les déclarations souscrites par les contribuables, s'assurer de la cohérence entre les revenus du contribuable et ses éléments de train de vie, s'assurer du respect des règles fiscales.

La première tâche du gestionnaire dès la réception de la déclaration de revenus, et de s'assurer que cette déclaration a été déposée dans les délais légaux, et qu'elle comprend toutes les pièces obligatoires. Dans le cas où la déclaration n'a pas été déposée dans les délais légaux, l'entreprise sera taxée d'office en application des procédures prévues par les articles 20.03.01. Manuel de procédure 2016

Dans le cas où la déclaration, déposée dans le délai, est incomplète, le taxateur doit immédiatement dresser la liste des pièces manquantes et les réclamer au contribuable en lui laissant un délai de réponse, si le contribuable n'a pas fourni, dans le délai imparti, les pièces manquantes, il sera taxé d'office.

Devant la multiplication des déclarations déposées hors délai ou incomplètes, il est impératif que les gestionnaires utilisent les procédures de taxation d'office.

Cette analyse doit permet d'apprécier :

- le poids du dossier : structure et niveau des revenus, des charges, importance du patrimoine
- le degré de stabilité du dossier : changement fréquent de domicile, variation de niveau de revenu
- la cohérence globale du dossier : compatibilité entre le niveau et l'évolution des revenus d'une part, et des déclarations ainsi que du patrimoine d'autre part.

LE DEROULEMENT DES TRAVAUX DE CONTROLE

- LES DEMANDES D'INFORMATION

Ce sont des demandes de renseignements et des éclaircissements sur les différents points des déclarations ou sur des éléments précis. Les demandes de renseignements peuvent être adressées à des tiers en vue d'obtenir des précisions sur la situation des contribuables.

- LES PROCEDURES DE REDRESSEMENT

Toutes omissions, erreurs ou insuffisances relevées dans les déclarations et donnant lieu à redressements doivent être notifiées selon les procédures prévues par les dispositions du CGI.

Le contribuable dispose d'un délai de 15 jours pour faire parvenir ses observations.

La procédure de taxation d'office peut être appliquée dans les cas suivants : défaut de déclaration dans le délai réglementaire, défaut de réponses à des demandes d'éclaircissements ou de justifications dans le délai imparti, défaut de tenue de comptabilité pour ceux qui sont astreints à en tenir.

Le contrôle sur pièces ne nécessite pas le déplacement de l'agent de l'Administration fiscale. En effet, celui-ci fera une vérification de cohérence entre les déclarations du contribuable déposées au niveau du centre fiscal mais aussi au niveau des autres déclarations où apparaît le contribuable.

2.2 Les contrôles sur place

2.2.1 Qu'est qu'on entend par contrôle sur place ?

Le contrôle sur place ne peut se faire que par un agent ayant le grade de contrôleur au minimum et comme son nom l'indique, la vérification se fera dans les locaux du contribuable. Ce contrôle sur place ne peut se faire qu'après envoi d'avis de vérification dûment reçu par le contribuable qui fait l'objet du contrôle. Les objectifs de la vérification sont : s'assurer de la sincérité d'une déclaration fiscale en la confrontant à des éléments extérieurs.

Les Techniques de Contrôle sur Place sont :

- Contrôle inopiné : ce contrôle est considéré comme une première phase de vérification. L'intervention est limitée à des opérations de constatations matérielles : inventaire physique des moyens de production et du stock, inventaire des valeurs en caisse, relevé des prix pratiqués, existence et état des documents comptables.

- Contrôle ponctuel : ce contrôle consiste en la vérification d'un seul impôt sur une période très courte, ou de l'application d'un point précis de la législation (exemple : TVA pour quelques mois). La vérification ponctuelle s'effectue dans l'entreprise et éventuellement dans l'environnement de l'entreprise. Le contrôle ponctuel a pour but d'amener l'entreprise à rétablir sa situation fiscale rapidement, sans laisser s'accumuler les erreurs et les retards, par exemple : contrôle de la nature et de la réalité d'une prestation rémunérée par l'entreprise ; et, d'une manière générale vérification des postes clairement individualisés sur une déclaration.

En revanche, la vérification ponctuelle doit être écartée : lorsque le contribuable n'a pas souscrit ses déclarations sur l'ensemble de la période non prescrite ; lorsque les anomalies relevées dans un dossier nécessitent les investigations approfondies dans la comptabilité.

Les procédures utilisées sont celles de toutes les vérifications sur place.

Lors d'un contrôle ponctuel, le vérificateur devra limiter ses investigations aux opérations visées mais il conservera la possibilité d'étendre la vérification aux autres impôts et périodes si les enjeux la justifient et ce, en établissant une fiche de proposition de vérification.

Dans le cas de contrôle ponctuel, les notifications de redressements ainsi que les procès-verbaux établis à cet effet doivent mentionner de façon très claire que les dits redressements ont été effectués lors de contrôle ponctuel et que ces exercices pourront ultérieurement faire l'objet d'une vérification approfondie sur place.

2.2.2 Les démarches à suivre pour l'exécution de contrôle sur place

Pendant le contrôle pour un maximum d'informations, les agents de l'Administration fiscale vont procéder à des débats préliminaires (en gros parler, connaître l'entreprise, comprendre son fonctionnement) avec le responsable de la société. Il est préférable de n'avoir qu'un seul interlocuteur qui parle avec les vérificateurs. En même temps, ils vont procéder à des vérifications de la comptabilité et des pièces justificatives.

- Vérification de comptabilité : concerne les contribuables soumis aux obligations comptables (entreprises individuelles ou personnes morales), examen sur place de l'ensemble de la comptabilité en vue de contrôler l'exactitude et la sincérité des déclarations souscrites et d'opérer éventuellement des redressements.

- Le document fournit des informations précises sur la nature et l'objet du contrôle et indique les interlocuteurs de l'Administration durant la procédure de vérification.

- Seuls les agents de la Direction Générale des Impôts, assermentés et dûment commissionnés, ayant au moins le grade de contrôleur, ont le droit de procéder à une vérification sur place.

- L'avis de vérification précise normalement les impôts, droits et taxes qui sont soumis au contrôle ; à défaut de précision sur ce point c'est l'ensemble des impôts dont l'entreprise est redevable qui fait l'objet du contrôle.

- Le contribuable a la faculté de se faire assister d'un conseil de son choix dans ses relations avec les vérificateurs.

DEREOULEMENT DU CONTROLE

- La vérification a lieu au siège de l'entreprise

- Sur demande écrite du contribuable, la vérification peut être exécutée dans les bureaux de la cellule chargée du contrôle
- Les documents comptables et toutes autres pièces ayant servi à l'établissement des déclarations fiscales demandées par le vérificateur doivent être mis à sa disposition.
- Le délai séparant l'envoi de l'avis de vérification du début du contrôle : première intervention est de 12 jours : laps de temps permettant au contribuable de se préparer aux opérations de vérification, notamment en faisant appel à un conseil de son choix.
- La durée du contrôle est de trois mois pour la totalité des trois exercices non prescrits à compter du jour de la communication des documents demandés (le délai de prescription est de 3 ans).

CONCLUSION DU CONTROLE

La fin du contrôle est matérialisée par l'envoi : soit d'un avis d'absence de redressement ; soit d'une notification de redressement. La notification de redressements est l'acte par lequel le vérificateur fait connaître au contribuable les redressements qu'il envisage à l'issue du contrôle.

A cet effet, le contribuable a la possibilité de se faire assister par un conseil de son choix pour y répondre.

Le contribuable peut : soit, donner son accord aux propositions contenues dans la lettre de notification, soit, faire connaître son désaccord en présentant ses observations.

S'il n'y a pas de réponse dans les délais impartis (15 jours), les redressements sont considérés comme acceptés tacitement. Si le contribuable a formulé des observations sur les redressements, le vérificateur doit notifier les éléments retenus comme base d'imposition, en indiquant le motif du rejet de ses observations.

CHAPITRE IV : ANALYSE OU DIAGNOSTIQUE

Cette chapitre va permet de connaitre l'analyse de résultat et l'analyse sur les l'environnement. Nous allons voir la situation de recette au centre fiscal, c'est-à-dire la prévision face à la réalisation. Ainsi que l'analyse SWOT, identification des forces, faiblesse, menace et opportunité.

SECTION I : ANALYSE DE RESULTAT

1.1 Analyse de prévision, cas de la centre fiscal A

1.1.1 Prévision inférieur a la réalisation

La prévision est de l'argent déposé par la CGI c'est-à-dire des recettes de l'État pour couvrir les dépenses, envoyée à la DRI pour que chaque centre sensibilise et incitent les gens à payer des impôts. La réalisation est l'accomplissement de la prévision qui a été fixée. On dit que la prévision est inférieure à la réalisation, ce le but n'est pas atteint c'est-à-dire qu'elle est inférieure à la réalisation compte tenu de la réalisation. Par exemple la prévision est de 1000000ar mais la réalisation est de 800000ar. La prévision est donc inférieure à la réalisation. Tous les centres fiscaux ont leur propre façon d'atteindre leurs objectifs. Si l'objectif n'est pas atteint en un mois, il peut être poursuivi le mois suivant. Mais le contrôle du centre se fait trimestriellement donc un total de 3 mois est jugé selon qu'il est atteint ou non.

Voici un tableau qui montre la réalisation de la prévision du mois de janvier dans le centre fiscale A (en millier d'ariary) :

Ce tableau montre que la prévision est inférieure à la réalisation, donc l'objectif n'est pas atteindre. Pour bien expliquer ce tableau, nous allons voir que le budget d'un mois est 335 562 293,00 mais la prévision est 310 551 000,00 donc on a un écart de -25 011 293,00. La réalisation du mois de janvier est donc inférieur à la prévision.

<u>Nature d'impôts</u>	<u>CF Antsirabe « A »</u>
<u>IR</u>	<u>7 935 615,00</u>
<u>IR</u>	<u>7 935 615,00</u>
<u>IRSA</u>	<u>35 117 160,00</u>
<u>IRCM</u>	<u>-</u>
<u>IPVI</u>	<u>16 508 800,00</u>
<u>IS</u>	<u>73 156 443,00</u>
<u>DE</u>	<u>38 468 930,00</u>
<u>TVA</u>	<u>34 906 916,00</u>
<u>DA</u>	<u>36 450,00</u>
<u>ASSURANCES</u>	<u>-</u>
<u>AUTRES</u>	<u>-</u>
<u>TIMBRES</u>	<u>240 000,00</u>
<u>Total du budget général (1)</u>	<u>311 048 272,00</u>
<u>IL</u>	<u>1 775 000,00</u>
<u>TOTAL BUDGET COLLECTIVITE</u>	<u>1 775 000,00</u>
<u>AUTRE QUE IS (2)</u>	
<u>T.S.PS</u>	<u>216,00</u>
<u>ENCAISSEMENT DIVERS</u>	<u>-</u>
<u>AMENDE FISCALES</u>	<u>-</u>
<u>TOTAL HORS BUDGET (3)</u>	<u>22 739 021,00</u>
<u>TOTAL GENERAL (1)+(2)+(3)</u>	<u>335 562 293,00</u>
<u>PREVISION</u>	<u>310 551 000,00</u>
<u>ECART PAR RAPPORT A LA PREVISION</u>	<u>-25 011 293,00</u>
<u>POURCENTAGE</u>	<u>108,05</u>
<u>POURCENTAGE PAR RAPPORT BG</u>	<u>100,16</u>

Tableau numéro 02

Source : DRI Vakinankaratra

1.1.2 Prévision supérieur la réalisation

On dit que la prévision est supérieure à la réalisation, l'objectif est atteint, c'est-à-dire que la prévision annoncée est réalisée et même plus que la prévision poser.

Dans ce tableau, le budget est 212 033 210,00 mais la prévision est 316 590 000, nous pouvons dire que l'écart est 104 556 790,00. Donc la réalisation est supérieure à la prévision, l'objectif est atteint.

Voici les tableaux qui montrent la recette au mois de février 2018.

Nature d'impôts	CF Antsirabe « A »
IR	7 935 615,00
IRSA	35 117 160,00
IRCM	-
IPVI	16 508 800,00
IS	73 156 443,00
DE	38 468 930,00
TVA	34 906 916,00
DA	36 450,00
ASSURANCES	-
AUTRES	-
TIMBRES	240 000,00
TIMBRES	240 000,00
Total du budget général (1)	206 370 314,00
IL	450 000,00
TOTAL BUDGET COLLECTIVITE AUTRE QUE IS (2)	450 000,00
T. S. P. S	270,00
ENCAISSEMENT DIVERS	-
AMENDE FISCALES	5 212 626,00
TOTAL HORS BUDGET (3)	5 212 896,00
TOTAL GENERAL (1) +(2) +(3)	212 033 210,00
PREVISION MENSUELLE	316 590 000,00
ECART PAR RAPPORT A LA PREVISION	104 556 790,00
POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT TOTAL GENARAL	66,97
POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT BUDGET GENARAL	65,19
cumul prévision Janv-fevrier	627 141 000,00
cumul réalisation Total général Janv-fevrier	547 595 503,00
cumul réalisation Budget Général Janv-fevrier	517 418 586,00
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Total General	87,32
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Budget General	82,50

Tableau numéros 03

Source : DRI Vakinankaratra

1.2 L'analyse du contrôle dans le système fiscal

1.1.1 Le système fiscale Malagasy

Un système fiscal est un ensemble des trois éléments : la structure fiscale ; la législation fiscale et l'administration fiscale.

Système fiscal et fiscalité sont utilisés indifféremment dans le langage courant. Pour le système fiscal malagasy, il est défini dans un document ministériel publié annuellement appelé « code général des impôts », en abrégé CGI. Ce document définit les différents types d'impôts qui existent avec leurs taux respectifs, les matières imposables et les matières exonérées, le régime d'imposition et les modes de recouvrement.

La structure fiscale de ces pays est caractérisée par la prédominance des impôts directs sur les revenus des particuliers ou des sociétés. Par ailleurs, la technique des impôts directs apparaît relativement homogène. La plupart des régimes connaissent, en effet, un impôt général sur le revenu frappant les personnes physiques, établi sur des déclarations du revenu global réel, quelle qu'en soit la source. Cet impôt est fortement progressif. Il se trouve assorti d'un impôt proportionnel sur les sociétés dont l'importance est habituellement moindre, mais reste appréciable. Une certaine homogénéité se manifeste également dans les méthodes et la structure des impôts sur la dépense : on peut la décrire en disant que les impôts indirects y possèdent partout une certaine progressivité.

L'impôt, avant tout autre chose, revêt de sa caractéristique légale. C'est la loi qui permet de créer ou d'annuler l'impôt. Son exécution est autorisée par la loi par application de différentes dispositions et règlements qui concernent l'impôt. Il est l'expression de la souveraineté de l'Etat dans un territoire bien délimité et assure sa principale ressource. Un Etat sans ressource ne peut en aucun cas assurer sa souveraineté, son indépendance. En effet, un pays qui n'a pas ou qui ne peut pas assurer lui-même son propre financement se trouvera rapidement dans une situation de dépendance et aurait perdu facilement sa souveraineté.

La loi de Finances, source de la fiscalité, par application de ces principes susmentionnés, pour que l'Etat puisse constituer des ressources, il faudra qu'il soit autorisé. Pour donner ce pouvoir, chaque année l'assemblée Nationale (représentant du peuple) vote une loi accordant à l'Etat de prélever des impôts auprès des contribuables. Mais donner un pouvoir de constituer des recettes ne suffit pas, il faudra aussi une loi permettant à l'Etat de dépenser ces ressources et ceci par la même institution : l'Assemblée Nationale. Alors pour une gestion pratique, pour une efficacité et une efficience plus accrues, toutes les dispositions relatives au financement et aux dépenses

de l'Etat sont regroupées dans une même loi appelée « loi de finances ». Une partie de cette loi traite exclusivement la question de la fiscalité.

L'administration fiscale malagasy a créé la Direction Générale des Impôts (DGI) pour le recouvrement des impôts, droits et taxes internes et la Direction Générale des Douanes (DGD) pour le recouvrement des droits et taxes sur le commerce extérieur.

En générale, la DGI comprend la Direction des Grandes Entreprises, la Direction Régionale des Impôts et l'organe de contrôle.

1.2.2 La place du contrôle au niveau du système fiscale

Dans le cas du centre fiscal A, la liquidation, l'assiette et l'encaissement sont terminés puis le contrôle est effectué.

On appelle :

La liquidation est l'action de calculer et de fixer le montant de l'impôt à payer. A l'origine c'était l'administration elle-même qui calculait et fixait le montant de l'impôt qu'un contribuable va acquitter mais actuellement par l'évolution de la technologie, ce procédure est remplacé par le système télé-déclaration par lequel le contribuable lui-même qui s'occupe au calcul du montant et la déclaration se fait par internet mais le mode de paiement est conservé par virement bancaire ou par chèque et l'administration dispose le privilège du contrôle.

L'assiette de l'impôt, c'est une technique par laquelle l'administration fiscale choisit le procédé qui lui permet d'obtenir la base de l'imposition. Pour faciliter l'explication nous allons prendre un exemple bien précis : en matière de droit d'enregistrement, l'assiette est constituée par la valeur des biens transmis c'est-à-dire la valeur du bien correspond au prix que le jeu normal de l'offre et de la demande permettrait de retirer à un moment donné.

Le recouvrement est constitué la mise à l'encaissement de l'impôt.

Ce pour cela, le contrôle est le dernier moyen à faire pour atteindre l'objectif.

Ce contrôle joue un rôle plus important sur la prévision, si la déclaration de la contribuable est ne conforme pas à la réalité donc le contrôle à le vérifier sur pièce ou sur place. Et en plus, l'objectif est atteint si la déclaration et le contrôle nous avons faits.

Ce contrôle est très nécessaire parce que les recettes de l'impôt constituent le budget de l'Etat. Avec le budget, il peut bouger et décider : payer le salaire des fonctionnaires, et réaliser tous les programmes d'investissements publics prescrits dans les lois de Finances.

Si les recettes fiscales augmentent, le pouvoir de l'Etat est fort et il peut même, en cas de hausse de prix de riz par exemple, faire une subvention afin de diminuer le prix de celui-ci, ou au cas où le frais de Taxi-brousse augmente il peut faire de la même façon pour avoir un prix raisonnable. Par contre l'assiette de l'impôt doit être calculée de façon raisonnable, nécessite une meilleure connaissance des plusieurs facteurs.

Mais pour augmenter les recettes fiscales, le renforcement de contrôle a le moyen indispensable pour l'exécution.

SECTION II : Analyse de l'environnement

2.1 Analyse microenvironnement

2.1.1 Force et Faiblesse

Le diagnostic SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats) ou appelé plus communément analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise, comprendre les besoins de celle-ci et ainsi de guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation.

Forces

La division de travail est bien maîtriser.

Pendant quelque année, le DRI est atteint les objectifs fixer c'est-à-dire la prévision.

Le DRI a bien géré les centres fiscaux et le service de ressource locale en matière fiscal et le service offert.

Devant les autres ressources de recette de l'Etat, l'impôt est le plus facile à payer car l'encaissement est par an. Source économique de l'Etat.

Faiblesse

Le DRI n'est pas le propriétaire de bâtiment, il est toujours alloué ces bâtiments.

2.1.2 Opportunité et Menace

Opportunité

Plusieurs personnes participent au paiement des impôts, l'impôt est considéré comme prélèvement obligatoire donc les citoyens a obligés de payer.

Moyen de facteur de la croissance économique, assure et couvre la dépense publique.

Menace

Le niveau de vie est augmenter dans le temps donc le revenus du contribuable est baisse.

Les taux de recouvrement change avec le régime politique. La mentalité du contribuable, il ne payé pas l'impôt.

2.2 Analyse macro environnement

2.2.1 Analyse Politique, Economique et Sociologique

L'impôt est devenu un instrument important de la politique économique de l'Etat. La politique fiscale est changée suivant le régime politique.

Un des facteurs économique de l'Etat, le DRI est suivre l'aspect culturel.

2.2.2 Analyse Technologique, Ecologique et Légaux

Le DRI et s'adapté à la nouvelle technologie et le rythme des innovations, automatisations comme l'utilisation de l'application SURF qui vise la situation du contribuable, et ROHI qui relie les personnelles au DRI.

Il respect la politique environnementale et la pollution de l'environnement.

Il utilise le droit de travail et le droit concernant le contribuable surtout la protection des données des contribuables.

Le changement sur l'évolution technologique a une répercussion sur l'activité. La déclaration fiscale en ligne exige une connaissance en informatique pour le responsable fiscal. L'utilisation de logiciel SIGTAS au niveau de la DGI lequel permet d'obtenir une relance de redressement fiscal automatique à tous les contribuables qui oublient ou omissent la déclaration fiscale.

Les deux chapitres auparavant résumant les points distinctifs suivants : les analyses ou diagnostique, les analyses de prévision et les analyse sur les environnements. Ce chapitre concerne la situation existante sur la recette fiscale et aussi l'indentification des forces et faiblesse, menace et opportunité. Ensuite, pour le troisième chapitre, on va présenter les discussions et les suggestions.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette partie nous amène à la discussion et les recommandations aux différents problèmes ou difficultés pour le contrôle fiscal. D'abord, il y aura des discussions des hypothèses et les problèmes sur le contrôle fiscal. Et enfin, proposition des solutions face à ces problèmes

CHAPITRE V : DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons la discussion de l'hypothèse et les problèmes de recette fiscale et puis la recommandation appropriées. Pour avoir une meilleure compréhension, il est important de partager en deux sections et une section en deux sous sections.

SECTION I : Discussion des hypothèses

1.1 Discussion des hypothèses 1

1.1.1 Connaitre le système de contrôle de gestion

D'après l'analyse sur le contrôle fiscale, on dit que les contrôles sont restés sur le contrôle interne ou audit interne. Et que le contrôle de gestion est l'ensemble des techniques permettant d'assurer l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi l'obtention des réalisations conformes aux prévisions.

Le système d'information de gestion : outil majeur du Contrôle de Gestion. Traditionnellement, les ressources de l'entreprise étaient définies comme se composant des biens, du capital et des hommes qu'elle met en œuvre. Aujourd'hui, l'information est incontestablement une ressource vitale de l'entreprise. De plus en plus, la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont en effet étroitement liées à son système d'information, pour les raisons suivantes : le contenu en information des processus de production est essentiel à l'amélioration de qualité ; la rapidité de réaction est, plus jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence ; or cette aptitude est pour une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

Le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision, la coordination et la décision. Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision : Système d'information du contrôle opérationnel et le Système d'information du contrôle stratégique, le Système d'information sur l'environnement.

1.1.2 L'utilisation de la contrôle de gestion sur le contrôle fiscale

Dans la réalisation des objectifs, le contrôle de gestion joue un rôle plus important. Concernant la recette fiscale, le contrôle sur place et sur pièces sont des moyens plus utilisés mais pour avoir des rendements fiscaux ou augmentation, on utilise le contrôle de gestion.

Voici les rôles de contrôleur de gestion : le contrôleur de gestion se charge du contrôle des plans d'actions, du suivi de leur exécution, de l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations ; et de la proposition des actions correctives afin d'atteindre les objectifs. Ici, le contrôle de gestion est perçu comme un domaine très vaste, nécessitant la maîtrise de tous les aspects de la gestion de l'entreprise : financier, personnel, etc. D'aider les responsables opérationnels à maîtriser la gestion pour atteindre les objectifs fixés.

1.2 Discussion des hypothèses 2

1.2.1 L'impact de l'utilisation de contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion participe à l'amélioration de la recette publique au sein du Ministère. Au niveau de notre pays, deux sortes de résultats ou d'impacts peuvent être attendues : impact économique, impact financier.

Impact économique:

La performance et la survie des établissements publics dépendent beaucoup de la contribution du développement économique du pays. Lorsque la gestion du contrôle fiscale est bien gérée donc on a des rendements et performance sur la réalisation des objectifs.

Impact financier

Actuellement, on constate que le paiement des impôts apporter le changement ou développement des pays et aider notre pays dans la lutte contre la pauvreté. Mais pour avoir un développement, l'application des gestions efficace est une clé de la réussite.

1.2.2 Mettre en valeur la contrôle de gestion sur la recette fiscale

La mise en place d'un certain nombre d'indicateurs permet de procéder à l'arbitrage en fonction d'une connaissance approfondie des activités, de chacune des politiques, et de chacun des programmes adoptés par une organisation. Dans le cadre de l'aide à la décision, les éléments issus du contrôle de gestion doivent être de nature à optimiser les moyens disponibles. La mesure des efforts consacrés à une activité permet, en effet, de vérifier les résultats obtenus par rapport aux moyens disponibles. Il s'agit donc d'utiliser les résultats dans le cadre éventuel d'un redéploiement des moyens pour obtenir avec des moyens équivalents un niveau de service supérieur ou de développer la qualité du service sans accroître les moyens disponibles. Les

effets correctifs mis en œuvre à travers les résultats obtenus ne peuvent être optimisés que lorsque les indicateurs de performance sont définis et arrêtés par les décideurs eux-mêmes. En terme de technique d'évaluation, ce sont les outils du contrôle de gestion qui permettent de proposer les possibles pour déterminer et évaluer un certain nombre de coûts. L'opportunité de mettre en œuvre des systèmes de contrôle de gestion dans le contrôle fiscal ne fait guère de doute. C'est pour ces raisons que le contrôle de gestion peut être considéré comme un élément indispensable du contrôle fiscal moderne.

SECTION II : Les problèmes sur la recette fiscale

2.1 Les problèmes sur les systèmes fiscales

2.1.1 Système complexe et instable

Le système fiscal malagasy est complexe. Auparavant, il comptait plus d'une vingtaine d'impôts droits et taxes. Actuellement il n'en compte qu'une dizaine mais reste encore complexe. Un système fiscal complexe peut être décrit comme l'existence, dans un même système, de plusieurs types d'impôts, droits et taxes distincts et assis avec des taux différents. La recherche de l'équité fiscale est généralement la cause d'un système complexe. En effet, pour avoir une équité fiscale, l'Etat doit diversifier l'impôt en fonction de la capacité contributive de chaque citoyen. Or plus l'impôt ne se diversifie, plus le système ne s'avère complexe. Dans l'administration, l'existence de plusieurs types d'impôts n'est pas toujours un signe de fiscalité rentable. Certains impôts sont difficiles à couvrir et génèrent un coût élevé. La diversité de l'impôt peut aussi rendre les contrôles et les vérifications plus difficiles.

Le système fiscal malagasy est aussi un système instable. Chaque année, il fait l'objet d'une réforme, partielle ou générale, toujours dans une recherche d'une politique fiscale plus adaptée au contexte socio-économique du pays, alors que chaque gouvernement en place a sa propre politique, sa propre vision. Il est rare qu'il ait continuité dans la politique de l'Etat entre les gouvernements qui se succèdent, et la fiscalité connaît cette situation.

Mais pour être bien reçu, la fiscalité a besoin d'un certain degré de stabilité. Et l'absence de cette stabilité peut induire à des pertes des recettes fiscales.

2.1.2 Système déclaratif

Dans un système déclaratif, c'est le contribuable lui-même qui procède à l'évaluation comptable de ses activités, ses biens, objets d'imposition et les déclarés au service fiscal.

Dans la période de paiement, avec les règles d'évaluation du bénéfice fiscal et le taux légal en

vigueur, le contribuable effectue son calcul du montant dû et paye cette somme à l'administration fiscale territorialement compétente.

Du point de vue théorique, ce système est avantageux puisqu'il permet de simplifier les tâches des agents fiscaux. Au lieu de faire des évaluations des activités ou fortunes de chaque contribuable, ils ont ces évaluations en main. Donc il résout en partie le problème de manque de personnels et réduit le temps nécessaire. Bref, il réduit le coût de recouvrement. Cependant, ce système pour être bien efficace demande certaines conditions sans lesquelles, il constituera une perte pour l'Etat. Il faut que la déclaration soit sincère. Autrement dit, les évaluations faites par le contribuable de son activité et de ses biens correspondent exactement à leur vraie valeur comptable. La sous-évaluation réduira l'assiette fiscale donc le montant à payer. De plus, il faut aussi que l'administration dispose des agents compétents pour les contrôles rigoureux et périodiques. Mais dans la pratique, ces conditions ne seront pas toujours respectées notamment dans notre système. Et cela au moins pour deux raisons : la première raison concerne la situation du contribuable : comme nous l'avons dit, c'est le contribuable lui-même qui fait l'évaluation de ses activités, sa fortune, et il déclare cette évaluation faite au fiscale. Or, on sait très bien que nombreux sont les propriétaires et dirigeants des petites entreprises qui ne maîtrisent pas ou maîtrisent mal les méthodes comptables.

C'est ainsi que le système déclaratif à la fiscalité malagasy trouve ses difficultés. De plus, à cause de la pauvreté ou manque de civisme, les agents fiscaux sont parfois tentés d'accepter de se corrompre contre les actes frauduleux des certains contribuables. Depuis peu, grâce aux efforts d'amélioration des procédures administratives, la déclaration pourrait être faite par voie d'Internet ou « **télé-déclaration** ». Mais cette simplification ne garantit en aucun cas la sincérité de la déclaration. Donc, le doute persiste sur le système.

2.2 Les problèmes sur l'administration fiscale

2.2.1 La répartition de la prévision et la « mal-administration »

Les raisons pour dire que l'objectif est n'atteint pas, il peut être pour le SRE ou de CF, c'est-à-dire de l'incapacité de gérer ou de contrôler le centre de service. Il y a aussi la division SRL; un petit district mais compte tenu d'une grande prévision. Par exemple, dans le district d'Antanifotsy, il n'y a pas beaucoup de contribuable, donc la prévision est plus petite. A cela s'ajoute la négligence du quartier, les habitants refusent de payer les impôts. La répartition de la prévision du SSP peut également rendre l'irréalisable de l'objectifs fixé.

La « mal-administration » se rapporte à la compétence et à la probité de la fiscalité. Les fréquents changements apportés aux dispositions fiscales et aux procédures administratives

sont mal comprises par les citoyens et parfois même par les agents de l'administration fiscale qui doivent les traiter.

Par ailleurs, la corruption constitue un autre problème majeur. Parfois, certains agents fiscaux acceptent d'être corrompus par des personnes (physiques ou morales) qui commettent des fraudes pour diminuer le montant à payer. Mais avec la mise en place d'une politique nationale de lutte contre la corruption, matérialisée par la mise en place du BIANCO, nous espérons que cette corruption ne constituerait plus de problème dans notre fiscalité.

2.2.2 Problème de manque de communication entre administrateurs fiscaux et contribuables

La communication constitue un atout majeur pour inciter les contribuables à payer leurs impôts. Or, par manque de communication entre administrateurs fiscaux et contribuables, ces derniers dans la plupart du temps, se trouvent dans l'ignorance des nouvelles dispositions fiscales, alors que la fiscalité malagasy est tellement instable que des fréquentes réformes modifiant les règles concernant les impôts sont apportées. La méconnaissance des droits et devoirs fiscaux limite l'esprit citoyen des contribuables et provoque un sentiment d'évitement fiscal. Dans la société, on constate que nombreux sont les citoyens qui ne paient pas leurs impôts tout simplement parce qu'ils ne connaissent pas vraiment les règles régissant l'impôt ou bien qu'ils ignorent à quoi va servir l'impôt qu'ils ont payé.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

La rentabilité de l'impôt dépend au niveau de développement économique. En effet et à notre avis, le renforcement de contrôle, une politique d'amélioration des recettes fiscales la plus efficace serait de créer des conditions favorables à la croissance par la fiscalité afin de promouvoir un développement permettant de tirer un bénéfice fiscal plus élevé.

SECTION I : Amélioration de la mobilisation des recettes fiscales

1.1 Amélioration des systèmes administratifs

1.1.1 Amélioration des administrations

La politique engagée par l'Etat aux efforts d'amélioration de l'administration devra être continue et poursuivie. Seulement, nous constatons que la DGI devrait constituer un organe spécifique pour la collecte des informations permettant l'amélioration des qualités de services offert à tout le public. En effet, ladite direction ne dispose pas cet organe alors que nombreux sont les fruits de recherches disponibles et consultables qui pourront bien améliorer les services et les recettes fiscales dans notre pays.

Pour mettre sur les rails des services fiscaux à proximité, l'Etat a mis en place une nouvelle politique appelée « fiscalité de proximité » qui consiste à un déplacement du service de l'administration fiscale le plus proche pour la collecte des impôts dans les zones qui n'en disposent pas. Cette politique permettra de limiter les pertes liées en l'absence des services fiscaux permanents sur les lieux mais elle ne résout pas tous les problèmes.

1.1.2 Renforcement des contrôles fiscales

Cet organe est le seul à pouvoir faire le contrôle et la vérification des opérations fiscales faites par un contribuable soupçonneux de quelque chose d'illégal vis-à-vis du fiscal.

Il est donc le garant, en quelque sorte si on ose dire, de la sincérité des déclarations effectuées par le contribuable puisqu'on est dans un système déclaratif, mais aussi il est le garant de l'efficacité de l'administration fiscale puisque sans contrôle, des pertes de recettes pourront arriver sans qu'on les aperçoive. Il faut remarquer que le contrôle se fait de façon à posteriori et non à priori. Donc on faire les contrôles a priori et a posteriori.

1.2 Facilitation des procédures administratives

1.2.1 Utilisation des procédures de contrôle par le revue des procédures internes

Les procédures administratives concernant le recouvrement fiscal ont été simplifiées. Grâce à la réforme fiscale, on peut utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication en matière de recouvrement d'impôt. Désormais, sans se déplacer, on peut payer facilement l'impôt par un virement bancaire. Il est toutefois exigé ce paiement par

virement bancaire pour tout paiement au niveau de la DGE et des montants d'impôts supérieurs à Ar100 000,00 pour le SRE. Par ailleurs, la déclaration en ligne ou la télé déclaration est possible. Il suffira de remplir par Internet les formalités administratives exigées et le paiement se fera par virement bancaire. En 2010, pour la sécurisation des recettes, l'emploi du chèque bancaire est exigible.

Le dispositif de l'encadrement interne des contrôles fiscaux sera renforcé, et ce, en parallèle avec initiative de formation des nées depuis 2016. Notamment, toutes les pièces de procédures devront désormais être visées en administration centrale avant envoi au contribuable. Cela est de nature à améliorer les qualités des pièces de procédures et à éviter les taxations abusives, et constitue une avancée concrète en matière de lutte contre la corruption. Cet encadrement interne va permettre de garantir la qualité des procédures et de s'assurer du bien-fondé des redressements.

1.2.2 Amélioration du ciblage des contrôles fiscaux autour des enjeux les plus importants et la fraude la plus grave

De nombreux rapports de diagnostic sur la performance de l'administration fiscale soulignent l'inefficacité de l'administration à lutter efficacement contre la fraude fiscale. Or, dans un système fiscal déclaratif comme c'est le cas de Madagascar, un contrôle fiscal efficace est essentiel pour assurer une équité et une concurrence saine parmi les opérateurs économiques. Ainsi, la DGI s'est dotée de premiers outils d'analyse de risque qui guident désormais la programmation du contrôle fiscal par l'administration centrale. Par exemple, un traitement informatique permet de détecter les incohérences entre la TVA déduite par une entreprise et la TVA collectées par ses fournisseurs. Cette démarche orientée les risques sera poursuivie avec la télé-déclaration des états financiers des entreprises. Outre la facilitation des démarches des contribuables, cette évolution va permettre de réaliser, par voie informatisée, des analyses plus fines de bilan, plus a même de révéler les risques des fraudes.

SECTION II : Amélioration des communications et la répartition des prévisions

2.1 Amélioration des communications entre les agents fiscaux et les contribuables

2.1.1 La communication

La communication, bien que des mesures ou projets d'amélioration des recettes fiscales soient apportées, il est très difficile d'arriver à cette fin sans la sensibilisation des contribuables, de leur éducation. Le civisme fiscal, qui est la composante essentielle de toute politique fiscale dépend avant tout de la qualité des informations transmises par l'Etat, par les administrateurs fiscaux.

Développer les moyens de communication : la mise en place du contrôle de gestion au centre fiscale nécessite des mesures d'accompagnement en communication, comme pour tout projet de conduite du changement. Par ailleurs, le contrôle de gestion ne jouit pas de prime abord d'une image très positive, le terme de contrôle ayant une connotation plutôt négative. Il faut donc s'attacher à combattre a priori à son égard. La communication permet ainsi : de définir les concepts clé du contrôle de gestion, de présenter l'état d'avancement des travaux dans l'organisation, de faciliter l'échange de bonnes pratiques.

Voici les figures qui expliquent les dispositifs de la communication

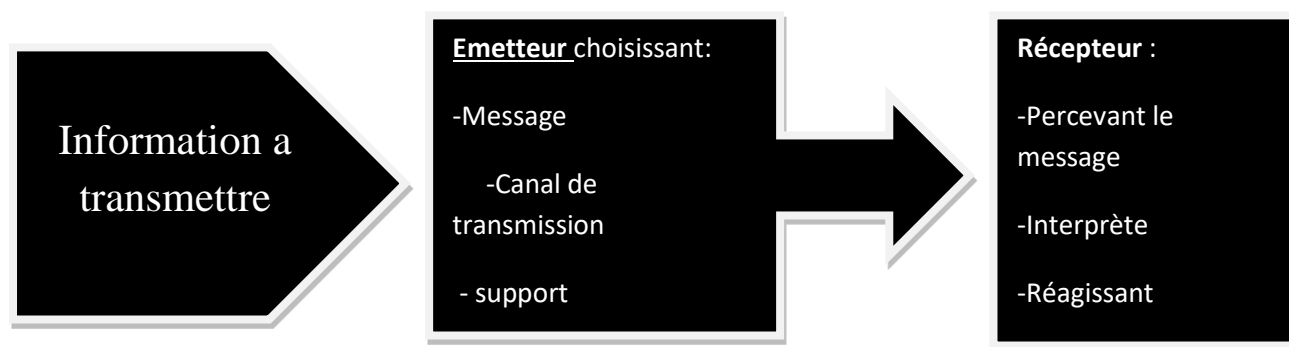


Figure numéro : 03

Source : auteur

Le dispositif de la communication comporte l'information à transmettre, un émetteur qui filtre l'information, la codifie, choisi un support et un canal de transmission.

Le système d'information joue un rôle d'interface entre le centre fiscale et le contribuable. Son rôle reste déterminant dans la bonne marche du recouvrement d'impôt et de la sensibilisation du contribuable. Il est perçu comme un préalable à la mise en place du contrôle de gestion.

Son rôle est d'alimenter les différents niveaux de l'organisation par de l'information portant sur les différents aspects du système (formation, comptable). Etant donné que le contrôleur de gestion utilise principalement les informations comptables dans son analyse, il est important que les informations éditées soient fiables et obtenues en temps voulu.

2.1.2 Sensibilisation

Ces sensibilisations peuvent se faire par les moyens de communication tels que la radiodiffusion, la télévision, par affichage voire par voie des meetings ou autres moyens susceptibles de transmettre toutes les informations nécessaires et utiles à l'incitation des contribuables de s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis de l'Etat. Pour que cette mission réussisse bien, il faut que la sensibilisation porte sur l'explication des techniques en vigueur mais aussi sur l'explication de la nécessité et l'avantage pour chacun de payer l'impôt. Il faut expliquer aux contribuables que l'impôt n'est pas un moyen d'oppression, mais payer l'impôt contribue à l'amélioration de leur niveau de vie, de leur qualité de vie. La qualité des services offerts par la collectivité locale décentralisée ou par l'Etat central même dépend de la disponibilité de leurs ressources financières

2.2 La répartition des prévisions

2.2.1 Bien gérer la répartition des prévisions

Le CF et le SRE devraient être étroitement surveillés pour leurs activités de contrôle afin de s'assurer qu'il n'y a pas de fraude fiscale qui pourrait les empêcher d'atteindre leurs objectifs. Le SSP doit examiner attentivement la capacité du district avant de décider combien de prévisions doivent être faites. Ensuite, il est important de regarder les statistiques de la contribuable. S'il y a beaucoup de contribuables, un district reçoit beaucoup de prévision. Le contrôle des dirigeants de chaque centre doit être renforcé.

2.2.2 Utilisation de tableau de bord pour la division de contrôle

Mettre en place les tableaux de bord, pour faciliter la lecture, la compréhension du tableau de bord et surtout le traitement des informations, nous préconiserons de faire une étude et analyse des variables ou indicateurs nécessaires au tableau de bord de gestion.

Le suivi budgétaire et l'analyse des écarts impliquent la transmission périodique et rapide d'informations au niveau du comité de pilotage. Le choix de tableaux de bord incluant des indicateurs judicieux s'impose, par conséquent, afin de s'assurer de la maîtrise des activités.

Le tableau de bord est un récapitulatif des indicateurs qu'on veut mettre sous contrôle.

Renforcement du système de suivi et du contrôle, le suivi ou le contrôle est une étape qu'on

doit établir après un service fait ou plus précisément après la déclaration du contribuable. Il est utilisé afin d'améliorer l'administration de l'Etat et d'assurer la transparence en matière de la fiscalité de l'Etat. Le suivi est indispensable, car non seulement il assure chacun mais aussi et surtout, il permet une évaluation des performances sans avoir à se poser des nombreuses questions d'interprétation. Chacun trouve son intérêt à travers la cohabitation de la confiance et du contrôle. La mise en œuvre d'un système de pilotage ne peut se faire sans la présence d'un contrôleur de gestion qui a les compétences requises pour occuper un tel poste. Mais pour faire son travail, le contrôleur de gestion a besoin de collaborer avec des personnes sensibilisées au contrôle de gestion. Ainsi tout le monde parle le même langage, connaît la finalité de la démarche et ce qu'elle implique. Sensibilisation est donc un préalable indispensable au développement du contrôle de gestion dans une entité. Les informations du contrôle de gestion sont destinées à être diffusées : En interne, pour chaque responsable pour l'aider à piloter son entité, pour chaque agent pour l'informer de l'atteinte des résultats.

CONCLUSION

Nous allons terminer notre recherche par une conclusion générale qui va nous résumer le mémoire et apporter la réponse à la problématique et l'élargissement du sujet. L'impôt est un prélèvement à caractère obligatoire effectué par l'Etat et qui est symbole de sa souveraineté. Si ce prélèvement n'était auparavant destiné qu'à couvrir les dépenses publiques, actuellement il joue un rôle essentiel dans l'économie d'un pays. L'impôt devient un moyen pour le développement économique. Dans la première partie nous avons vu la présentation de la DGI et le DRI, nous décrivons leur mission fiscale et la méthodologie de recherche. Ensuite dans la deuxième et troisième partie nous allons voir la situation existante comme la répartition de la prévision, un des missions fiscales. Et aussi les problèmes pour la réalisation des prévisions. L'amélioration du contrôle fiscale est un moyen pour optimiser la recette fiscale. La part de la responsabilité de la DRI est la sensibilisation des contribuables pour payer l'impôt. Le Centre Fiscal aussi a pour mission d'assurer l'exécution et le suivi du contrôle sur pièce et contrôle sur place. La répartition des prévisions est à la charge du service de ressource locale, pour atteindre l'objectif on a bien maîtrisé la répartition.

La gestion ne peut exister sans contrôles. Tous les aspects de l'activité d'une organisation peuvent être contrôlés, et il est du devoir des responsables de décider de l'étendue et de la forme de ces contrôles. L'utilité du contrôle de gestion sur le contrôle fiscal a un moyen pour atteindre l'objectif fixé. L'élaboration du plan d'action pour la répartition de prévision doit être organisée sous forme de projets stratégiques, ayant des objectifs, des moyens, une date de réalisation, un responsable et un système de pilotage. L'efficacité des contrôles de gestion est indispensable pour le fonctionnement de tout organisme. Le contrôle interne constitue une composante vitale de tout système de contrôle de gestion efficace.

En définitive, le contrôle de gestion peut paraître indispensable aujourd'hui pour les établissements publics, en tendant à devenir un outil de modernisation du service public.

WEBOGRAPHIE

-www.impôt.mg

Date de consultation : 16 juillet 2021

- www.wikipedia.com

Date de consultation: 14 Juillet 2021

-<http://www.memoireonline.choix-choix-de-gestion-futur.com>

Date de consultation : 22 juillet 2021

BIBLIOGRAPHIE

Ministère des finance et Budget « *Manuel de procédures 2020* », 237 pages

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Organigramme DGI

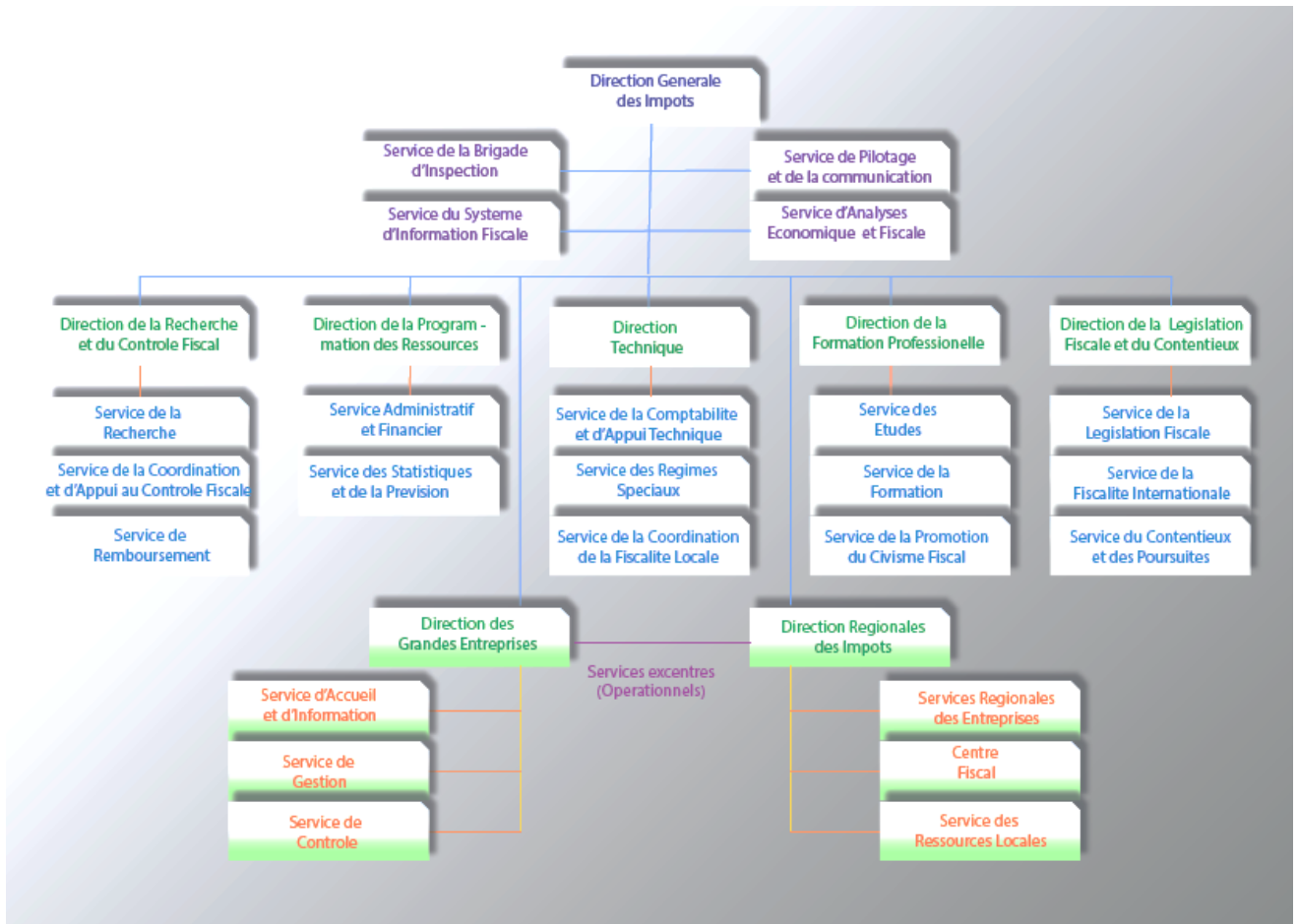
Annexe II : Schémas de répartition de prévision

Annexe III : Tableau de compte rendu de réalisation de prévision 2018

Annexe IV : Résumé d'une procédure de redressement fiscal à Madagascar

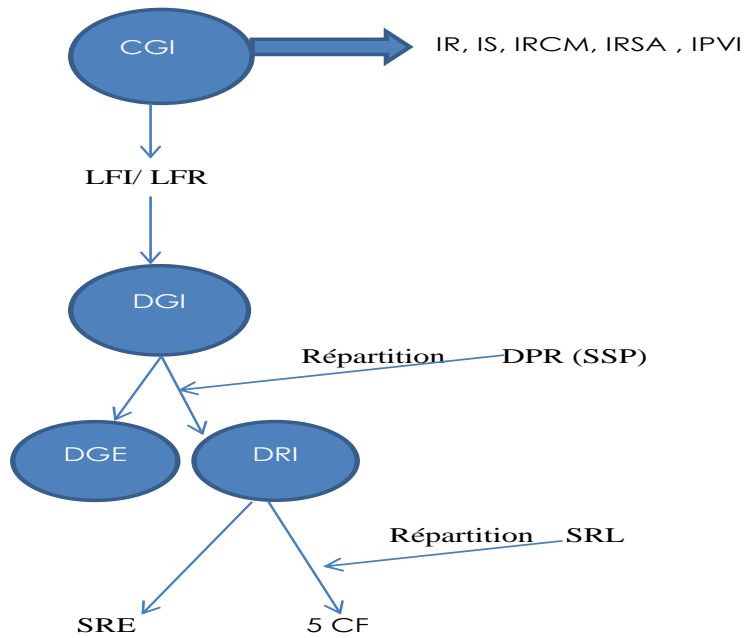
ANNEXE :

ANNEXE I : Organigramme DGI



Source : DRI Vakinankaratra

ANNEXE II : Schémas de répartition de prévision



Source : Auteur

Annexe III : Compte rendu de réalisation mois de mars 2018

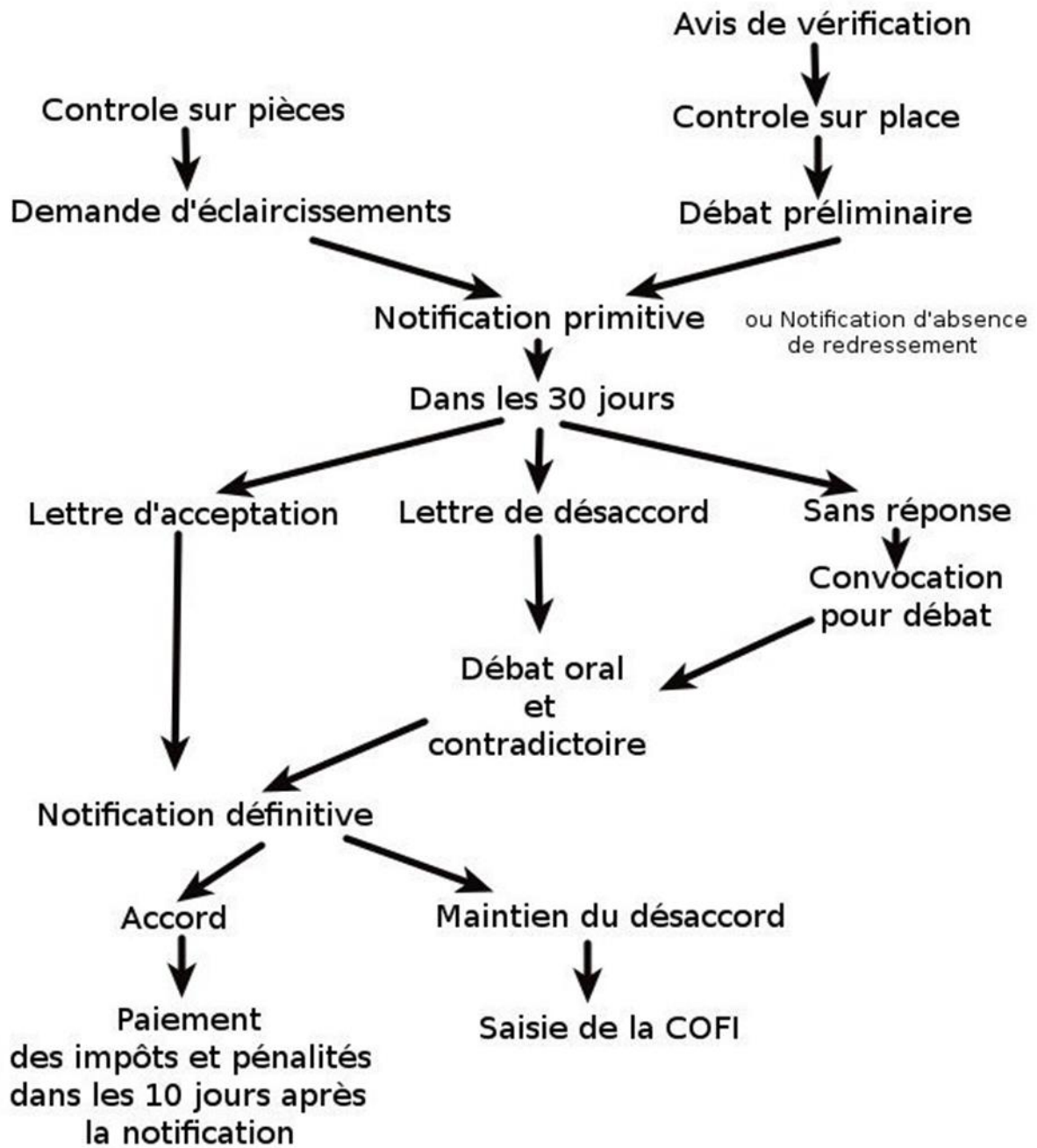
Nature d'impôts	CF Antsirabe « A »
IR	26 503 747,00
IRSA	29 685 383,00
IRCM	-
IPVI	35 568 950,00
IS	358 115 290,00
DE	39 301 570,00
TVA	38 039 934,00
DA	41 310,00
ASSURANCES	-
AUTRES	-
TIMBRES	400 000,00
Total du budget général (1)	527 656 184,00
IL	6 237 500,00
TOTAL BUDGET COLLECTIVITE AUTRE QUE IS (2)	6 237 500,00
T. S. P. S	306,00
ENCAISSEMENT DIVERS	-
AMENDE FISCALES	5 357 256,00
TOTAL HORS BUDGET (3)	5 357 562,00
TOTAL GENERAL (1)+(2)+(3)	539 251 246,00
PREVISION MENSUELLE	601 152 000,00
ECART PAR RAPPORT A LA PREVISION	61 900 754,00
POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT TOTAL GENARAL	89,70

POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT BUDGET GENARAL	87,77
cumul previsionJanv-Mars	1 228 293 000,00
cumul realisation Total generalJanv-Mars	1 086 846 749,00
cumul realisation Budget Général Janv-Mars	1 045 074 770,00
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Total General	88,48
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Budget General	85,08
ECART PAR RAPPORT A LA PREVISION	61 900 754,00
POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT TOTAL GENARAL	89,70
POURCENTAGE MENSUEL PAR RAPPORT BUDGET GENARAL	87,77
cumul previsionJanv-Mars	1 228 293 000,00
cumul realisation Total generalJanv-Mars	1 086 846 749,00
cumul realisation Budget Général Janv-Mars	1 045 074 770,00
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Total General	88,48
CUMUL POURCENTAGE PAR RAPPORT Budget General	85,08

Source : DRI Vakinankaratra

Annexe IV : Résumé d'une procédure de redressement fiscal à Madagascar

Source : DRI Vakinankaratra



TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES	iii
TABLES DES ILLUSTRATIONS	iv
GLOSSAIRES	v
INTRODUCTION	1
PARTIE I: APPROCHE CONCEPTUEL ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS	3
SECTION I : HISTORIQUE ET MISSION	3
1.1 LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS	3
<u>1.1.1 Historique de la DGI</u>	3
<u>1.1.2 Mission de la DGI</u>	3
1.2 LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS.....	5
1.2.1 Description de la DRI Vakinankaratra.....	5
<u>1.2.2 Mission</u>	5
SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA DRI ET LE CENTRE FISCAL	6
2.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA DRI.....	6
<u>2.1.1 Organigramme</u>	6
<u>2.1.2La répartition des taches</u>	7
2.2 Présentation du centre fiscal.....	7
2.2.1 Description et Mission de la CF	7
2.2.2 Structure organisationnelle de la CF	7
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE SUR LE CONTROLE DE GESTION ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE	10
<u>1.1.1 Définition</u>	10
1.1.2 Les objectifs poursuivis à travers le contrôle de gestion	10
1.2.1 Les outils de contrôle de gestion.....	11
1.2.2 Contrôle de gestion fonction de pilotage.....	12
<u>2.1.1 Observation directe</u>	13
<u>2.1.2 Enquête</u>	13
2.2 Les moyens de collecte des données	13
<u>2.2.1 Recherche documentaire</u>	13
<u>2.2.2 Recherche à l'internet</u>	14
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTAT ET DES SITUATION EXISTENTE	15
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE	15

SECTION I : DESCRIPTION DE LA SITUATION DE RECETTE FISCAL.....	15
1.1 Notion de l'impôt	15
<u>1.1.1 Définition</u>	15
1.1.2 Les différents types de l'impôt.....	16
1.2 Les moyens adopter pour atteindre l'attribution de l'Etat sur la recette fiscal.....	20
1.2.1 A propos de la recette au Centre Fiscal A	20
1.2.2 Les modes des répartitions des prévisions.....	21
<i>SECTION II : Le contrôle fiscal</i>	22
2.2 Les contrôles sur pièce	22
2.2.1 Qu'est qu'on entend par contrôle sur pièce ?	22
2.2.2 Les démarches à suivre pour l'exécution de contrôle sur pièce	23
2.2 Les contrôles sur place	25
2.2.1 Qu'est qu'on entend par contrôle sur place ?.....	25
2.2.2 Les démarches à suivre pour l'exécution de contrôle sur place	26
CHAPITRE IV : ANALYSE OU DIAGNOSTIQUE.....	28
<i>SECTION I : ANALYSE DE RESULTAT</i>	28
1.1 Analyse de prévision, cas de la centre fiscal A	28
1.1.1 Prévision inférieur a la réalisation.....	28
1.1.2 Prévisions supérieur à la réalisation	29
1.2 L'analyse du contrôle dans le système fiscale.....	31
1.2.1 Le système fiscale Malagasy.....	31
1.2.2 La place du contrôle au niveau du système fiscale	32
SECTION II : Analyse de l'environnement.....	33
2.1 Analyse microenvironnement.....	33
<u>2.1.1 Force et Faiblesse</u>	33
<u>2.1.2 Opportunité et Menace</u>	33
2.2 Analyse macro environnement.....	34
2.2.1 Analyse Politique, Economique et Sociologique	34
2.2.2 Analyse Technologique, Ecologique et Légaux.....	34
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	15
CHAPITRE V : DISCUSSION.....	35
SECTION I : Discussion des hypothèses	35
1.1 Discussion des hypothèses 1	35
1.1.1 Connaitre le système de contrôle de gestion.....	35
1.1.2 L'utilisation de la contrôle de gestion sur le contrôle fiscale.....	36
1.2 Discussion des hypothèses 2	36
1.2.1 L'impact de l'utilisation de contrôle de gestion	36

1.2.2 Mettre en valeur la contrôle de gestion sur la recette fiscale	36
SECTION II : Les problèmes sur la recette fiscal	37
2.1 Les problèmes sur les systèmes fiscales.....	37
2.1.1 Système complexe et instable.....	37
<u>2.1.2 Système déclaratif</u>	37
2.2 Les problèmes sur l'administration fiscale.....	38
2.2.1 La répartition de la prévision et la « mal-administration ».....	38
2.2.2 Problème de manque de communication entre administrateurs fiscaux et contribuables	39
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	40
SECTION I : Amélioration de la mobilisation des recettes fiscales	40
1.1 Amélioration des systèmes administratifs	40
1.1.1 Amélioration des administrations.....	40
1.1.2 Renforcement des contrôles fiscales	40
1.2 Facilitation des procédures administratives.....	40
1.2.1 Utilisation des procédures de contrôle par le revue des procédures internes.....	40
1.2.2 Amélioration du ciblage des contrôles fiscaux autour des enjeux les plus importants et la fraude la plus grave	41
SECTION II : Amélioration des communications et la répartition des prévisions	42
2.1 Amélioration des communications entre les agents fiscaux et les contribuables	42
<u>2.1.1 La communication</u>	42
<u>2.1.2 Sensibilisation</u>	43
2.2 La répartition des prévisions	43
2.2.1 Bien gérer la répartition des prévisions	43
2.2.2 Utilisation de tableau de bord pour la division de contrôle.....	43
<u>CONCLUSION</u>	45
WEBOGRAPHIE	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
ANNEXES	vii
TABLE DE MATIERES.....	xiii
RESUME.....	xvi

RESUME

Nom : ANDRIAMANGA

Prénoms : Noeline

Mention /Parcours : Science de Gestion, Administration et Management

A.U : 2019-2020

Nombre de pages : 45 pages



La performance des recettes fiscales est justifiée à travers la qualité ou l'efficacité des services rendus, mais également à travers l'optimisation des ressources. Pour répondre à ces exigences (qualité, efficacité, optimisation) et évaluer précisément ces résultats, les établissements publics sont obligés de se doter d'un système efficace de contrôle de gestion. Dans cette optique, notre communication sera focalisée sur le contrôle de gestion dans les établissements publics et, plus particulièrement au sein de la Direction Régionale des Impôts.

Mots clés : contrôle fiscal, contrôle de gestion, recette fiscale

Encadreur : ANDRIAMASY Andry

Contact de l'étudiant : 034 64 864 81