



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE  
VAKINANKARATRA

**DOMAINE: Sciences de la société**

**MENTION: Sciences de gestion**

**.PARCOURS : ADMINISTRATION ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN VUE  
DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE LICENCE EN  
ADMINISTRATION ET MANAGEMENT  
D'ENTREPRISE**

**DÉVELOPPEMENT DE LA STRUCTURE  
ORGANISATIONNELLE ET SYSTÈME MANAGÉRIAL DE LA SRE  
VAKINANKARATRA**

Présenté par : **HERINAIVO Lantonirina**

**PRÉSIDENT DU JURY** : ZARAMPIRENENA Ratolojanahary, Enseignant Chercheur

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE** : TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur

**EXAMINATEUR** : RABARISON Hantamalala Léa Josée, Enseignant Chercheur

*Année Universitaire 2019-2020*

*21 decembre 2021*

## AVANT PROPOS

L'Institut d'Enseignement Supérieur VAKINANKARATRA-ANTSIRABE est une université agréée par l'État et se situe à ANTSIRABE. Le but de cet établissement est de former, d'éduquer et de diriger les étudiants ou les futurs bacheliers afin de les rendre meilleurs dans leur spécialisation. L'université IES-AV possède déjà plusieurs filières à parcourir pour les futurs bacheliers qui veulent se formaliser en tant qu'expert, ingénieur ou encore chercheur. Mais à part ça, on n'y trouve pas encore quelques filières à cause de l'insuffisance des formateurs ou des enseignants et aussi le manque d'infrastructure comme la bibliothèque, l'amphithéâtre ou encore les salles de classes.

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU tout puissant qui nous donne la santé, la bénédiction pour pouvoir terminer ce travail.

En suite, Nos reconnaissances s'adressent :

A Monsieur Eddie Franck RAJAONARISON, Professeur d'Enseignement Supérieur et Directeur de l'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe-Vakinankaratra (IES-AV) pour son autorisation de pouvoir soutenir ce mémoire.

A Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-Chercheur de l'institut, responsable de mention Gestion, de ses conseils, de ses suggestions durant toutes les années universitaires et tous ses apports particuliers même si nos faiblesses étaient là.

A Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand Enseignant-Chercheur IES-AV, Encadreur Pédagogique, pour sa miséricorde, à-propos de ses suggestions et de ses conseils durant les études et durant l'accomplissement de ce mémoire de fin d'étude.

À Madame RABARISON Hantamalala Léa Josée, Enseignant Chercheur examinateur et Monsieur ZARAMPIRENENA Ratolojanahary, Enseignant Chercheur, président du jury, pour prendre du temps à m'évaluer pour que je puisse accomplir jusqu'à la fin de ce mémoire.

A tous les Enseignants permanents et vacataires, à tous les Membres du personnel administratif du département en gestion qui m'ont formé ici à l'Université.

A Monsieur RALALAHARISON Mickael, Inspecteur des impôts, Chef de Service de la SRE Vainankaratra, mon encadreur professionnel pour son soutien, ses suggestions et de ses conseils durant tous les jours de stage jusqu'à la terminaison de ce mémoire.

À toutes les équipes du service SREVak qui m'ont d'accueillir durant les jours de mon stage.

J'exprime ma reconnaissance envers ma famille, mes ami(e)s, toutes les personnes qui est de près ou de loin m'ont toujours soutenus moralement, financièrement, matériellement dans mes efforts et qui contribue ainsi jusqu'à la réalisation de ce mémoire. Encore un grand merci à tous ! Sincères remerciements !

# SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENT

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS, CIGLES, ACRONYMES

LISTE DES ILLUSTRATIONS

GLOSSAIRES

INTRODUCTION

## **PARTIE I : CONCEPT ET CADRE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE**

CHAPITRE I : L'ADMINISTRATION FISCALE À MADAGASCAR ET SREVAK

Section 1 : administration fiscale à Madagascar

Section 2 : SREVAK et les informations liées au thème

CHAPITRE II : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU MÉMOIRE

Section 1 : cadre théorique

Section 2 : méthode de travail adoptée

## **PARTIE II : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET SITUATIONS DE LA SREVAK-**

CHAPITRE III : L'ÉTAT DE LA SRE ACTUELLE

Section 1 : l'état de l'administration fiscale actuel

Section 2 : l'état de la SREVAK actuelle

CHAPITRE IV : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SRE

Section 1 : analyse diagnostique interne de l'SRE

Section 2 : analyse diagnostique externe de l'SRE

## **PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE V : DISCUSSION AU RÉSULTAT ET DE LA SITUATION ACTUELLE

Section 1 : discussion du développement de la SRE

Section 2 : l'environnement de la SREVAK

CHAPITRE VI : SOLUTIONS, DES PERSPECTIVES DES RECOMMANDATIONS

Section 1 : apport de solution, les perspectives d'avenir de la SRE VAK

Section 2 : recommandation en vue d'améliorer la situation

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE ET ANNEXES

TABLE DES MATIERES

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, CIGLES, ACRONYMES

<b>%</b>	: Pourcentage
<b>BAR :</b>	: Bordereau d' Avis de Règlement
<b>CAA :</b>	: Chiffre d'Affaire Annuel
<b>CFPE :</b>	: Centre Fiscal Pilote des DGI
<b>CSP</b>	: Contrôle Sur Pièce
<b>DA</b>	: Droit d' Accise
<b>DFU</b>	: Dossier Fiscaux Uni fier
<b>DRI</b>	: Direction Régional Des Impôts
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>IPVI</b>	: Impôts sur le Plus Value de Valeur Immobilier
<b>IR</b>	: Impôts sur le Revenu
<b>IRCM</b>	: Impôt sur le Revenu des Capitaux Immobilier
<b>IRSA</b>	: Impôts sur les Revenues des Salariaux Assimilés
<b>ODO</b>	: Organisation Développement Overview
<b>SARL</b>	: Société Anonyme à Responsabilité Limité
<b>SARLU</b>	: Société Anonyme à Responsabilité Limité Unipersonnel
<b>SAU</b>	: société Anonyme Unipersonnel
<b>SIGTAS</b>	: Standar Integrated Gouvernement Tax Administration System
<b>SREVAK</b>	: Service Régional des Entreprises Vakinakaratra
<b>SURF</b>	: Système Uniformisés de Recette Fiscal ou Logiciel Tech Malagasy
<b>TO</b>	: Taxation d'Office
<b>TPF</b>	: Taux de Pression Fiscale
<b>TVA</b>	: Taxe sur le Valeur Ajouté
<b>TVAI</b>	: Taxe sur le Valeur Ajouté Intermittent
<b>VSP</b>	: Vérification sur pièces

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### *LISTE DES TABLEAUX*

<b>TABLEAU n°.1</b>	<b>Les différentes formes de management.....</b>	<b>14</b>
---------------------	--------------------------------------------------	-----------

### *LISTE DES FIGURE*

<b>FIGURE n°.1</b>	<b>Organigramme SREVAK.....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURE n°.2</b>	<b>Le trait à l'obligation déclarative à un impôt .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURE n°.3</b>	<b>Schéma d'implication de l'organisation.....</b>	<b>37</b>

### *LISTE DES PHOTOS*

<b>PHOTO n°1</b>	<b>Organigramme de l'administration fiscale.....</b>	<b>4</b>
<b>PHOTO n°2</b>	<b>Les six parties de l'organisation.....</b>	<b>15</b>

## INTRODUCTION

De nos jours, la collecte d'impôt est expliquée essentiellement par les besoins de l'État en matière de fonds nécessaires pour l'accomplissement de ses obligations surtout chez les responsables en charge de concevoir et d'établir la politique fiscale, que l'impôt constitue un outil énergétique de la mise en œuvre de la politique économique et sociale du Gouvernement Malagasy. Notre étude est fait dans un des services des impôts siège à Antsirabe dans le fokotany Manodidina ny Gara. On étudie généralement la gestion personnelle, opérationnelle, et financière du service régional des entreprises par rapport à l'Impôt que ce service mettre à engager. Ce qui nous amène à étudier le grand thème « LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET STRUCTURE MANAGERIALE ». Ce sujet nous permet de savoir plus les différentes techniques de la SREVAK sur le domaine de l'organisation et management, de plus ce sujet nous permet de proposer notre apport sur le développement de la réorganisation du système managériale du service d'impôt qui se dégrade de jours en jours à cause de l'insuffisance de la liquidation des impôts pour les entreprises à but lucratif. L'orientation à ce sujet nous donne des avantages surtout au bagage professionnel, permet de voir la réalité qui existe dans une entreprise dès le début jusqu'à la clôture d'une entreprise.

Des grands problèmes se posent, Comment le chef de service développe, organise, gère les ressources humaines par rapport leur taches, par rapport à l'organigramme et à la style de management que ce chef adopte pour le bonne développement du service ? De quelle type de structure organisationnelle la SRE utilise- t- il pour accomplir son travail ?

Pour résoudre ces différents problèmes, nous utilisons la technique d'enquête sur terrain, documentation sur la manuelle de procédure de l'impôt, sur les textes et code qui régis la collecte d'impôt à Madagascar strictement. Dans cette étude, nous voudrions des résultats comme meilleur technique pour la suivie contre l'évasion fiscale, de rétablir l'équité fiscale, de marquer la présence fiscale, la protection des revenus, d'éduquer les contribuables à partir de la solution que nous évoquez durant notre étude. Pour développer notre devoir, il est nécessaire de repartir en trois grandes parties : dans le premier temps, montrons l'approche conceptuelle et le cadre générale de l'étude, dans le deuxième temps présentons les résultats et des situations de l'établissement d'accueil, et pour terminer dans le troisième temps, montrons la discussion et les recommandations de notre étude.

# **PARTIE I CONCEPT ET CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE**

Pour commencer notre analyse, il est nécessaire de présenter dans la première partie le concept de la présentation générale de l'entreprise et le cadrage de l'étude. Pour ce faire, on va présenter dans le premier chapitre l'administration fiscale à Madagascar et le service régional des entreprises de Vakinankaratra. En suite, dans le deuxième chapitre parlons de la méthode et les matériels utilisés pour la collecte des informations et des données dans ce lieu de stage.

---

# CHAPITRE 1 L'ADMINISTRATION FISCALE À MADAGASCAR ET SREVAK

Le recouvrement des impôts est une des tâches principales pour les services des impôts. C'est pour cela que nous devons exposer en premier section la présentation générale de l'Administration fiscale à Madagascar. Dans la deuxième section la présentation générale de la SREVAK qui est l'établissement d'accueil ainsi que les informations liées au thème.

## SECTION 1 : ADMINISTRATION FISCALE À MADAGASCAR

L'administration fiscale est chargée d'établir et concevoir de la politique fiscale, que l'impôt constitue un outil efficace de la mise en œuvre de la politique économique et sociale du gouvernement du pays. Pour plus d'information, parlons successivement la direction générale des Impôts ainsi que ses missions.

### 1.1 La direction générale des Impôts ou DGI

#### 1.1.1 Présentation générale de la DGI

La Direction Générale des Impôts est rattachée au Ministère de l'économie et des finances. Elle se diffère des autres directions générales par ses missions respectives en assurant le renflouement des recettes intérieures de l'État.

Les missions de la DGI sont multiples et dépassent même les limites traditionnelles de la fiscalité. Il s'agit en principe de garantir les ressources de l'État, c'est-à-dire, asseoir, liquider, recouvrer et contrôler l'impôt. Outre ses missions pour le compte de l'État, elle assure également des missions pour le compte des Collectivités territoriales ainsi que de certains organismes publics. En matière de fiscalité locale, **la DGI assure des principaux impôts locaux et détermine leur base.**

### 1.1.2 Organigramme de l'administration fiscale actuelle

photo n°1 Organigramme de l'administration Fiscale de Madagascar



---

Pour que les services fiscaux produisent des services et motivent au bénéfice de l'État, il doit avoir une structure organisationnelle adaptée à ses objectifs. Le choix de sa structure étroitement lié au commandement, sera fait par la direction générale des Impôts, parmi plusieurs grands modèles types et traduire la façon dont il a choisi de diviser son travail. Ce choix stratégique important engage le développement du service à long terme.

La structure est l'ossature mère de l'organisation : sa conception permet de coordonner l'ensemble des moyens humains et matériels permettant d'atteindre les objectifs fixés par le ministère. Elle indique les différentes fonctions (tâches à réaliser), leurs regroupements par unité (direction, divisions, service), et précise le découpage hiérarchique. Précédent, nous avons déjà formalisée par une représentation graphique : l'organigramme de l'administration fiscale.

## **1.2 LES MISSIONS DE LA DGI**

### **1.2.1 Mission globale de la DGI**

Étant donné le caractère étatique de la DGI, sa mission principale est de garantir des ressources à l'État et aux collectivités territoriales. Ainsi, sa compétence est principalement fixée en matière d'Impôts d'État et certains impôts locaux ordonnés dans le Code Général des Impôts. Pour y parvenir, leur attributions premières est de :

- proposer et exécuter la Politique de l'État en matière fiscale ;
- participer à l'élaboration des projets de Lois 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.

### **1.2.2 Mission spécifique de la DGI**

Les attributions de la DGI se focalisent surtout en matière de fiscalité. Cette mission proprement fiscale confiée à la DGI consiste surtout à asseoir, contrôler et recouvrer.

- **Mission de contrôle**

La mission de contrôle constitue l'un des principales attributions de la DGI. Elle consiste à vérifier toutes les déclarations fiscales et actes utilisés pour l'établissement de l'impôt tant pour les personnes physiques que pour les personnes morales. Étant donné la nature déclarative du système fiscal malgache l'administration a droit de procéder au contrôle des contribuables. Ainsi, on peut dire qu'elle est la source même qui constitue la légitimité des déclarations.

- **Mission de travaux d'assiette**

La DGI prend en charge de l'établissement de l'impôt. Les travaux d'assiettes consistent à déterminer, à partir des éléments portés dans la déclaration, la base d'imposition sur laquelle sera calculée ensuite, par application des taux et des barèmes en vigueur, le montant de l'impôt à payer par le contribuable.

L'administration fiscale doit ensuite procéder aux opérations nécessaires à l'établissement définitif de l'imposition. De ce fait, si le contribuable est redevable de l'impôt, un avis d'imposition est alors établi.

- **Mission de recouvrement**

Les services de la DGI assurent également la mission de recouvrement de la plupart des impôts. Elle assure la grande partie des ressources budgétaires. Pour cela, l'administration prend en charge le recouvrement des taxes sur les chiffres d'affaires, les droits indirects prélevés sur les opérations intérieures, les Droits d'Enregistrement et. Le recouvrement de la DGI concerne également les taxes indirectes.

## **SECTION 2 : SERVICE RÉGIONAL DES ENTREPRISES VAKINAKARATRA ET LES INFORMATIONS LIÉES AU THÈME**

Le service régional des entreprises prend quelques rôles sur le développement régional de l'État et surtout aide au développement économique de l'État. Pour que nous puisse développer en détail cette section, nous allons voir c'est que le Service Régional des Entreprises et ensuite, nous parlerons de la direction et l'équipes de la SRE Vak.

### **2.1 Service Régionale des Entreprises vakinankaratra**

#### **2.1.1 Présentation générale de la SRE Vak**

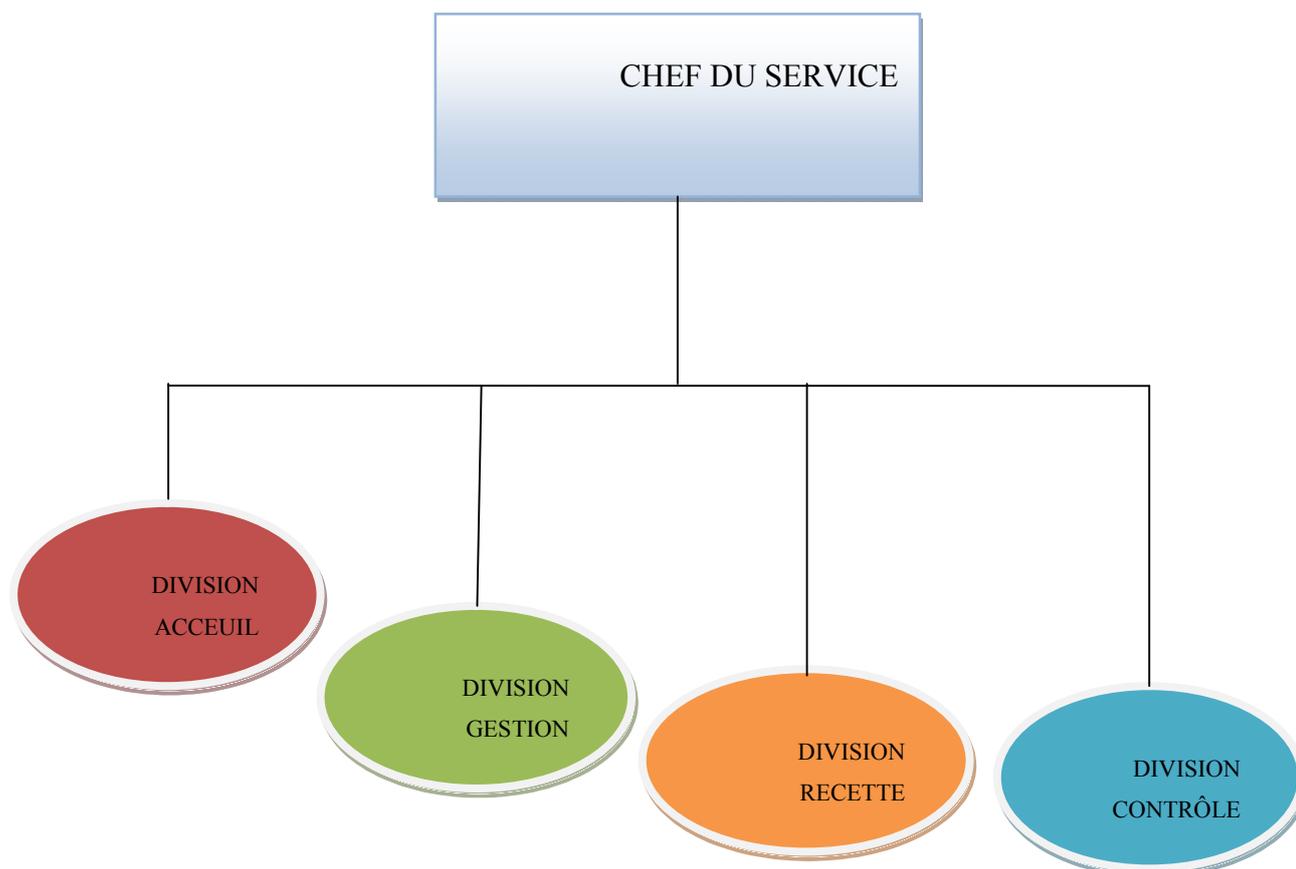
La SRE VAK est un service opérationnel au sein de la Direction Générale des Impôts crée en 2008 dont la principale attribution est de gérée les contribuables dans la région du Vakinkaratra réalisant un chiffre d'affaire annuel hors taxe entre 200 millions et 2 milliards d'ARIARY. Depuis sa création, trois chefs de service sont nommés et se sont succédés à la tête de ce service; Notamment de 2008 à 2015, de 2015 à 2019 et de 2019 jusqu'à ce jour.

La SRE VAK se charge actuellement des dossiers fiscaux des entreprises réalisant un chiffre d'affaires hors taxe entre **200 millions et 4 milliards d'ARIARY**. Les contribuables dans ce service sont généralement assujettis à la TVA étant donné le chiffre d'affaires géré. Il est sous la tutelle directe de la DRI ou Direction Régionale des Impôts Vakinkaratra et a une compétence régionale. Le SRE VAK gère actuellement environ 200 dossiers.

## 2.1.2 Organigramme de l'SRE Vakinakaratra

L'organigramme est un concept général d'une grande division des tâches dans une association, institution, entreprise, etc. Alors que comme tous les autres, nous présentons ci-dessus l'organigramme de la SRE VAK.

**FIGURE n°.1 Organigramme SREVAK**



Source : SREVAK ,2021

Actuellement, le service Régionale des Impôts est dirigé par un Chef de service. Des quatre grandes divisions sont à la subordonnée du Chef de service : division accueil composée de 3 agents, division recette et aussi 3agents, division recette composée de 4agents, division contrôle et de ses 3agents.

## **2.2 Direction, et équipes de la SREVAK**

### **2.2.1 Le chef de service**

**Chef de service :** Le Service Régional des entreprises a son chef de service, il est chargé de programmer, d'organiser, de superviser les actions des divisions du SREVAK, gérer et coordonner, suivre et évaluer les tâches internes du service. Il gère aussi les ressources humaines et les matériels du SREVAK. Comme citez ci-dessus, le chef de service a sous sa responsabilité quatre divisions.

### **2.2.2 Les quatre divisions de la SREVAK**

La **division recette** qui s'occupe de la comptabilité et de l'action en recouvrement ;

La **division accueil** prend en charge toutes les relations directes ou indirectes avec les contribuables ;

La **division gestion** se charge principalement de la gestion des dossiers des contribuables, la relance des défaillants, le classement des dossiers physiques et la mise à jour des informations ;

Le **service du contrôle** se charge du contrôle à posteriori des dossiers gérés par la SRE.

# CHAPITRE 2 LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU MÉMOIRE

Madagascar utilise le système déclaratif pour la liquidation des impôts. Alors que, nous entrons dans ce deuxième chapitre pour informer dans la première section tous les cadre d'analyse qui est important de déterminer les théories, idée clés et les notions préexistantes en lien avec le thème. Distinctement dans la deuxième section, nous montrerons la méthodologie du mémoire adoptée.

## SECTION 1 CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique rassemble les idées, les hypothèses et les concepts disponibles grâce à la documentation fait dans le service d'accueil et dans tous les moyens de recherche. Nous allons saisir ci dessous le cadre d'analyse du mémoire.

### 1.1 Le cadre d'analyse du mémoire

#### 1.1.1 Les théories et définitions du concept clé de la problématique ainsi que les questions de recherche.

#### Gestion de ressources humaines publiques ou GRH

La gestion de ressources humaines est une partie de la gestion de l'entreprise qui traite les problèmes humains et sociaux. Le vue classique de la GRH constatait une contradiction entre les aspirations ou désir du travailleur et celle des entreprises.

- **La différente vision de la définition de la GRH**

*Le département Recherche, Études, Veille Annie Chemla-Lafay, Marie-Thérèse Deleplace, Claire le Flécher, Julien Meimon, Sylvie Trosa* 31 mars 2008 : Nous proposons d'adopter pour l'étude, la définition suivante de l'objectif de performance en GRH : La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

« La gestion de ressources humaines peut se définir, en premier approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La GRH désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle. »<sup>2</sup>

- **théorie de la GRH**

*Département Recherche, Études, Veille – IGPDE* a énoncé la logique et le système de gestion de ressources humaines : La gestion des ressources humaines est liée de façon systémique à ce qui fait connaissance pour un pays donné, et les fonctions de gestions des ressources humaines prises une à une, mais aussi dans leur ensemble, correspondent à une vision de la fonction publique et à une culture administrative.

- **La théorie moderne :**

Celle ci pose sur 3 hypothèses :

Les ressources humaines sont en générale mal-exploitées.

L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information du travailleur.

La satisfaction des individus dépend étroitement du travail accompli.

À partir de ces trois hypothèses, deux éléments principaux sont à envisager :

La théorie des ressources humaines : qui insiste sur les besoins de travailler. C'est pour cela que Marc Gregor a élaborer la notion de « direction par l'objectif » c'est-à-dire il essaie offrir des primes pour les individus car ils bénéficient d'une plus grande liberté et d'élargissement de leur tâche.

La théorie de la capitale humaine : celle-ci est définie comme le stock de connaissance, des qualifications et des aptitudes des individus.

- **Objectif de la GRH :**

La gestion des ressources humaines dans une entreprise a pour objectif de traiter les 4 types des relations humaines que l'on trouve au sein de l'organisation. Ce sont les relations des hommes avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques, les relations entre l'individu.

## Organigramme :

**Définition :** « Un organigramme est une représentations schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle, d'un programme, etc. et met en évidence sa structure organisationnelle. »<sup>3</sup>

### Rôle d'un organigramme :

Un organigramme sert à indiquer la répartition des responsables, d'ensemble des taches entre les postes, et les relations de commandement qui existe entre eux.

## Styles management

### Définition du management :

« Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectif »<sup>5</sup>.

### La théorie de style management

Modes d'expression Il y a plusieurs moyens de s'exprimer devant son équipe. Ainsi on distingue plusieurs modes :

- *Mode autoritaire* Toutes les directives générales sont établies par le chef. Les procédures et les stades de réalisation sont prescrits par le chef chacun en son temps de sorte que la direction future de l'activité reste toujours plus ou moins incertaine. Le chef impose, d'ordinaire, la tâche particulière et les compagnons de travail de chaque membre. Le chef distribue compliments et critiques, d'une façon «personnelle» sans donner de raisons objectives. Il s'abstient de toute participation effective à l'activité.

- *Mode laxiste* Toutes les directives générales font l'objet d'un consensus. On travaille sur ce qu'on veut faire et avec qui on le souhaite. Pas de rapport de hiérarchie, pas de chef. Quand tout va bien cela fonctionne, sinon...

- *Mode démocratique* Toutes les directives générales font l'objet d'une délibération préalable du groupe, suscitée et encouragée par le chef.

La perspective générale de l'activité est donnée dans un exposé des grandes étapes du processus au cours de la discussion qui fait l'objet de la première réunion. Quand on a besoin de conseils techniques on fait appel au chef qui s'efforce de présenter deux ou trois façons différentes, entre lesquelles on choisit librement. Le chef décide mais argumente ses décisions. Le chef reste «objectif» dans ses « approbations» et ses critiques fondées sur les faits ; il s'efforce de se comporter en membre régulier du groupe sans trop participer au travail effectif.

## **Différents styles de management**

Les différents styles de management naissent de la mise en pratique et combinaison de ces modes. Deux styles de management qui s'opposent sont le Management Directif dérivant du mode autoritaire et le Management Participatif ou Associatif dérivant du mode démocratique. Messieurs Hersey et Blanchard (années 70) proposent une alternative intéressante: « le Management Adaptatif. Le Management Adaptatif consiste à faire le constat que Management Directif et Management Participatif ne sont ni mauvais ni bons en eux-mêmes mais que leur pertinence dépend avant tout du niveau d'acquisition de compétences dans un domaine donné. »

En plus des trois types de management cités précédemment on distingue aussi le Management Explicatif (appelé aussi Management Stimulatif ou Persuasif) et le Management Délégatif.

**TABLEAU n°.2      Les différentes formes de management**

Style de management	Déléгатif	Explicatif	Participatif	Directif
Compétences	+	-	+	-
Motivation	+	+	-	-

SOURCE : Auteurs 2021

Chaque style de management est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Le tableau ci-dessus indique ces pondérations.

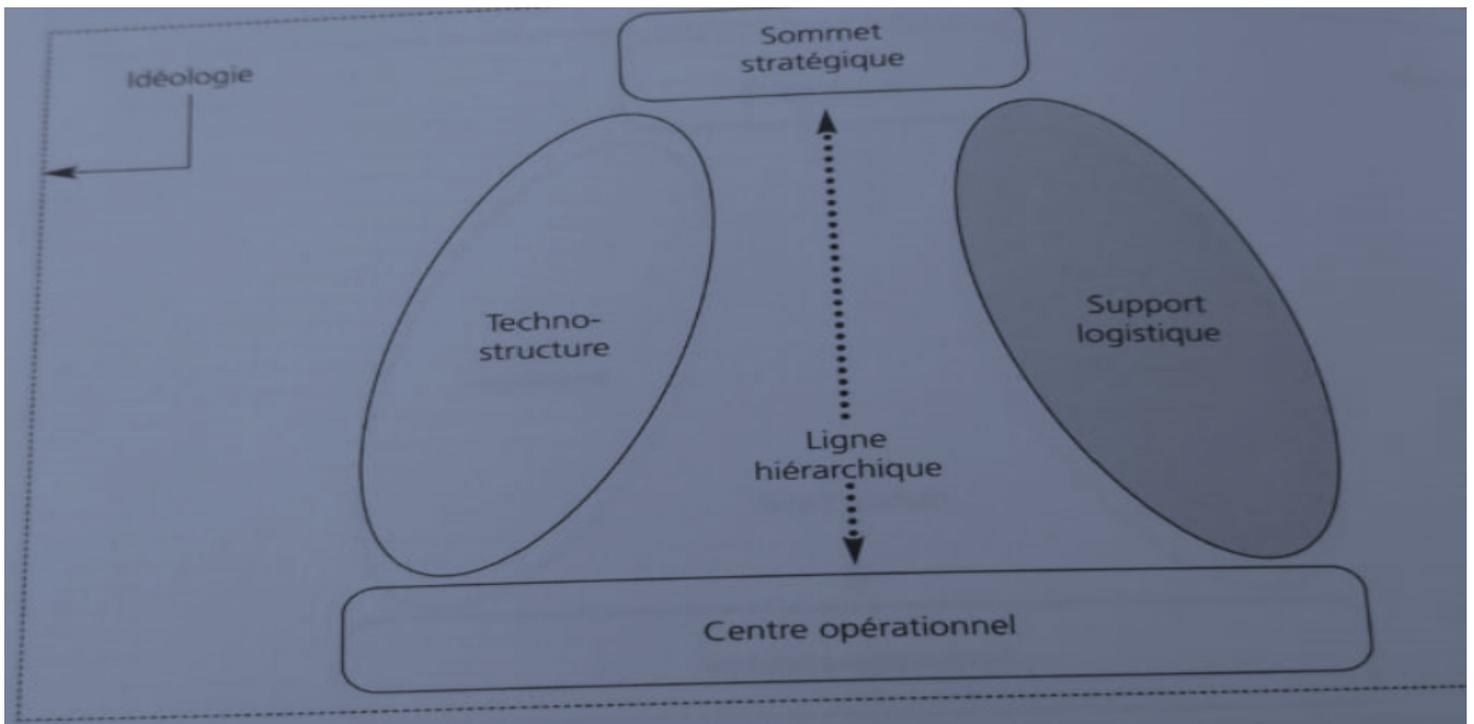
Par **exemple** on peut constater que le management directif est moins porté sur les compétences et la motivation de l'individu que les autres formes de management. Le management explicatif va plus se baser sur la motivation que sur les compétences.

### **Théorie de structure organisationnelle**

#### **Les six parties de l'organisation et les mécanismes de coordination**

L'organisation de l'entreprise peut être représentée par six parties. Cette théorie est très utile lorsque les structures organisationnelles sont complexes et qu'il faut recourir à des arbitrages en matière stratégique comme dans le cas des fusion-acquisition, des externalisations d'activités ou des diversifications.

## PHOTO n°2 : les six parties de l'organisation



Source : cours organisation II, 2021

**Le sommet stratégique** : représente l'organe de direction de l'entreprise et l'élaboration de sa stratégie. Il est composé des cadres dirigeants (conseil d'administration, Président, comité directeur...)

**Le centre opérationnel** : constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directeur productif. Composé des membres opérationnels de l'entreprise

**La ligne hiérarchique** : correspond à une hiérarchie d'autorité composée de managers, qui sont en réalité des cadres opérationnels, chargés d'animer des équipes de travail directement productions.

**La technostructure** : est composée d'analystes et d'experts composant en quelque sorte le staff de l'entreprise et réalisation des activités dites indirectement productives.

**Le support logistique** : fournit différents services internes à l'organisation qui peut aller d'une cafétéria à un service postal ou un suivi d'entretien de locaux.

**L'idéologie de l'organisation** : ce concept est très proche dans l'esprit de Mintzberg, du concept de culture de l'entreprise.

### **Typologie classique des structures organisationnelles**

L'entreprise pour produire des biens et des services, doit avoir une structure organisationnelle adaptée à ses objectifs. Les trois grandes formes de structures d'entreprises sont les suivantes :

- la structure fonctionnelle ;
- la structure décisionnelle ;
- la structure matricielle.

#### **1.1.2 Les concepts préexistants en lien avec le thème**

Le mouvement des relations humaines cherchent à mieux envelopper dans la motivation des hommes et mettre en place les formalités de travaille, le style de commandement, les satisfactions des individus et les rendements. Dans ce cas, nous pourrons insinuer que le chef de service adopte sa propre méthode pour développer et traiter les problèmes humains et sociaux dans le service régionale des entreprises Vakinakaratra.

- **Gestion des ressources humaines de la SREVAK**

Par rapport à la théorie de la GRH précédente, le chef a son propre objectif pour diriger chaque division. Le stock de connaissance, des qualifications et des aptitudes des individus sont très important pour lui alors que il surveille et contrôle à chaque temps de travaille leur subordonné. Il applique la théorie moderne pour son service.

- **Style management de la SREVAK**

D'après la théorie de la style management, nous avons vu que la SRE choisit le management Participatif ou Associatif dérivant du mode démocratique.

- **L'organigramme de la SREVAK**

Nous avons déjà vu dans la présentation de l'établissement d'accueil la structure de l'organigramme de la SREVAK. Il choisit d'une structure divisionnaire pour répartir ses tâches.

## **1.2 Méthodologie de mémoire**

Dans l'encadrement de la rédaction de mémoire, la méthodologie unit l'information bibliographique, la formulation d'une problématique, l'installation de l'argumentation comprenant l'organisation et les discussions ainsi que les techniques de rédaction. Nous présentons dans la section suivante la méthode de travail adoptée.

## **SECTION 2 MÉTHODE DE TRAVAILLE ADOPTÉ**

Cette étude se base sur l'analyse de l'organisation et style de management de la SREVAk. Plusieurs documents, investigation sur terrain ou sur le lieu de stage, analyse sur le web et le net sont faits pour préparer cette œuvre de mémoire. Alors, des paradigmes de recherche ont été adoptés afin d'expliquer le résultat attendu (la description et classification ainsi que l'explication). Par rapport au thème, nous choisirons le mode d'investigation par approche qualitative qui vise à recueillir des données sur la constatation de la situation concrète du service. De plus, cette méthode nous permet de récolter énormément d'information.

Dans cette première partie, nous avons vu que la DGI assure la tâche principale pour le service des impôts qui est le refoulement de recette de l'État. L'organisation est faite et présentée par un organigramme en précisant les principales tâches distinctes. La présentation du service d'accueil précédent et la méthodologie de mémoire nous amène dans la deuxième partie qui présentera la présentation de résultats et des situations du service d'accueil.

## **PARTIE II PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT D'ACCUEIL**

La présentation des résultats et des situations de l'établissement d'accueil est une partie analytique qui montre les résultats de la documentation chez l'établissement d'accueil et montrera l'état son actuel. Pour continuer, entrons dans cette deuxième partie comportera dans le troisième chapitre l'état de l'établissement d'accueille. Et dans le quatrième chapitre, l'analyse sur les environnements de l'établissement.

## **CHAPITRE 3 L'ÉTAT DE LA SREVAK ACTUELLE**

Le service régional des entreprises est un service qui traite l'impôt d'État entre 200 000 Ariary et 4 milliards Ariary et gère environ de 200 des dossiers fiscaux actuels. Dans ce chapitre, parlons du résultat de la recherche chez la SRE vis-à-vis du thème. Nous présenterons dans deux sections successives les points suivants : l'état de l'administration fiscale actuelle, et pour l'état du lieu de stage SREVAK.

### **SECTION 1 L'ÉTAT DE L'ADMINISTRATION FISCALE**

Comme toute autre administration qui s'efforce d'assurer pleinement sa mission de service publique, l'administration fiscale a dû s'adapter aux exigences de l'évolution sur tous les plans si bien que sa relation avec les contribuables est appelée à s'améliorer au fil des temps. Dans ce cas, il est nécessaire de présenter dans cette section l'historique de l'administration fiscale et son évolution de leur structure actuelle.

#### **1.1 Historique de l'administration fiscale**

##### **1.1.1 La structure de l'administration fiscale de 1975 à 1997**

Avec les dispositions de l'article 1 du décret 75.074 du 12 juillet 1975 qui fixaient les attributions et les plans d'organisations du Ministère des Finances, la Direction générale des Régies Financières fut créée dont la principale attribution était de diriger les directions des impôts et des douanes.

La direction des impôts était composée de 3 services autonomes à savoir le service des contributions directes, le service des contributions indirectes ainsi que le service de l'enregistrement et du timbre.

- Le service des contributions directes

Le service des contributions directes était en charge de l'étude de toutes les questions relatives à l'ensemble des impôts directs et taxes assimilées. Il était composé d'un service central installé dans la capitale et ainsi que des inspections divisionnaires dont le Ministre des finances en déterminait le nombre, l'implantation et la compétence. Un chef de service ayant au moins le grade d'inspecteur principal dirige le service des Contributions

Directes. Celui-ci était nommé par arrêté du ministère de finance sur proposition du Directeur Général des Finances.

- Le service des contributions indirectes

Dirigé par un chef de service nommé par arrêté du Ministre des Finances sur proposition du Directeur Général des Finances, le service des contributions indirectes assurait la mission de l'assiette et le recouvrement des Impôts indirects, des taxes sur les chiffres d'affaires et les diverses taxes parafiscales. Il est également en charge de l'exploitation du comptoir général d'achat et de vente des tabacs manufacturés ainsi que le contrôle fiscal des fabricants, récoltant, préparateur et marchands de boisson alcoolique. Ce service comprenait des bureaux centraux à Antananarivo ainsi que six inspections siégeant dans les chefs-lieux de province.

- Le service de l'enregistrement et du timbre

Le service de l'enregistrement assure l'application de l'ensemble des textes fiscaux ainsi que de veiller sur le contrôle des perceptions et l'instruction des pétitions en remise d'amendes, en restitution de droit. Par le biais d'un agent comptable nommé par une décision du chef de service, ce service est également en charge du timbre. Il dépendait de la sous-direction des impôts et était sous l'autorité d'un chef de service assisté par un adjoint.

### **1.1.2 Les changements après 1997**

L'enchevêtrement des divers prélèvements fiscaux et les désagréments de la dispersion des services mirent en évidence la nécessité de procéder à des sérieuses réformes au sein de l'administration fiscale. Ainsi, en application de l'arrêté n°3444/97/MBD/DGRF du 27 mars 1997, la réforme a été entreprise au sein de cette administration. Le CFPE ou Centre Fiscal Pilote des Entreprises a été mis en place grâce à la fusion des trois services traditionnels. Ensuite, selon le décret n°98-015 du 28 octobre 1998, la Direction des impôts instituée en 1985 fut érigée en Direction Générale. Après la réforme entamée en 2007, l'organisation actuelle de la Direction Générale des Impôts est celle du dernier changement en 2014.

## 1.2 La structure organisationnelle actuelle

D'après la disposition de l'article 35 du décret n° 2014-1102 fixant les attributions du ministre des Finances et du budget ainsi que l'organisation de son ministère, la Direction Général des Impôts dispose :

- Des services centraux
  - un Service de Pilotage et de la Communication
  - un Service d'Analyses Économique et Fiscale
  - un Service de la Brigade d'Inspection
  - un Service du Système d'Information Fiscale.
- Des directions centrales
  - une Direction de la Législation Fiscale et du Contentieux
  - une Direction de la Recherche et du Contrôle Fiscal
  - une Direction de la Programmation des Ressources
  - une Direction Technique
  - une Direction de la Formation Professionnelle.
- Des directions opérationnelles
  - une Direction des Grandes Entreprises
  - des Directions Régionales des Impôts.

Ainsi, grâce à cette disposition, nous avons déjà présenté précédemment l'organisation de la DGI sous forme d'organigramme.

## SECTION 2 L'ÉTAT DE LA SREVAK ACTUELLE

La SREVAK est un service des impôts qui traite les dossiers fiscaux des entreprises qui ont de chiffre d'affaire entre 200 millions d'Ariary et de 4milliards d'Ariary comme nous avons déjà insinuer précédemment. Nous parlons dans cette section la structure

organisationnelle de l'établissement actuelle et leur objectif par rapport à son structure actuelle.

## **2.1 Structure organisationnelle de la SRE Vakinakaratra**

### **2.1.1 La division du service en quatre division**

La structure est une somme totale des moyens employés pour diviser le travaille en taches distincte et pour ensuite assuré la coordination nécessaire entre ces taches, le service régional des entreprises Vakinakaratra suit exactement comme celle-ci. Il divise leur travaille en taches distincte de division avec la **structure divisionnaire** qui est simple à utiliser pour le service et avantageux pour eux. (Motivation des responsables de division, évaluation des performances entre les divisions, structures adaptables au contribuable.)

Le service dispose quatre divisions, à savoir : la division accueil, la division recette, la division gestion et la division contrôle.

### **2.1.2 Les principales attributions de ces quatre division**

**Division accueil :** Cette division prend en charge l'accueil des contribuables, la délivrance des accusés de réceptions de déclarations et autres attestations et document fiscaux. Elle dispose quatre agents dont un chef de division.

**Division recette :** Le chef de cette division n'est autre que le receveur des impôts du service. La division est chargée de la gestion et du contrôle des recettes, la tenue et l'émission des comptabilités de recettes périodiques, le suivi des recouvrements, la gestion des dossiers contentieux et des actions en recouvrement, l'enregistrement des actes. Cette division compte cinq personnels dont le receveur et quatre agents des recettes.

Elle est en charge des études des DFU à soumettre au contrôle sur pièce(CSP). Elle dispose trois agents y compris le chef de division.

**Division contrôle :** Elle est charger de programmer, animer, coordonner et superviser les actions des vérifications sur place de contribuables gérés par le service; déceler les erreurs ou omissions dans les déclarations souscrites; examen approfondi de la comptabilité ; établissements des comptes rendus. La division contrôle dispose trois agents.

Hormis les divisions ci-dessus, le service dispose un poste qui assure tous les travaux du secrétariat et qui est rattaché directement au chef.

Le service dispose aussi quatre chefs de poste de surveillance qui assure le contrôle et suivi des mouvements des matières premières, des en cours de production et des produits finis de la manufacture; des pièces comptables de la manufacture de tabacs pour les entreprises concernées à ces obligations. Les chefs de poste de surveillance sont rattachés directement au chef de service.

## **2.2 Objectif du service régional des entreprises**

Devant la liquidation des impôts par les entreprises et la responsabilité de chaque division dans le service, le service des impôts comme dans l'état de la SRE actuelle, il est engagé pour assurer le profit et atteindre ses objectifs de l'État. Pour cela, le service est au regard de l'évolution technique et technologique. Les principales objectifs du service des impôts sont : « légale, légitimité, équitable ». Cela veut dire qu'être:

**Légale** : légale désigne le règle ou les dispositions juridique que l'on doit suivre pour un recouvrement fiscale s'adresse au contribuable et les organes de l'administration fiscale. Les règlements doivent être conformes aux normes supérieures.

**Légitime** : l'acceptation des organes qui doivent consentir librement en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée à l'impôt selon et conformément à la loi.

**Équitable** : équitable en matière fiscale est, l'équivalence des contribuables conformément à la justice fiscal.

## CHAPITRE 4 ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SRE

Dans ce domaine d'analyse diagnostique les deux sections suivantes sont important à étudier: premier section, l'analyse diagnostique interne, si dans la deuxième section, l'analyse diagnostique externe du service.

### SECTION 1 ANALYSE DIAGNOSTIQUE INTERNE DE L'SRE

Nous parlons de la diagnostique interne de la SRE, c'est de parler l'environnement interne du service. Alors, dans cette section parlons sur l'analyse systémique de la SRE et de leurs concepts stratégique.

#### 1.1 Analyse systémique de l'SRE

##### 1.1.1 Principe déclaratif-obligation déclarative fiscales

Le recouvrement fiscale est par définition, c'est de collecté, traité du dossier fiscaux et d'enregistré dans le moyen de recouvrement l'impôt par un système utilisé, comme Madagascar utilise le principe système déclaratif. Les textes précisent que les déclarations fiscales périodiques, concrétisées par des bordereaux de déclaration et de versement d'impôt et taxes accompagnés éventuellement de documents ou pièce annexes, sont effectuées par les soins des contribuables et ce, allant des déclarations des opérations, revenus ou chiffres d'affaires réalisés jusqu'à la détermination ou le calcul par eux-mêmes des montants des impôts ou taxe à payer ou à verser. Pour cela, les services des impôts de recettes ne font que procéder à la perception ou encaissement de ces montants. Selon le code général des impôts « **L'impôt est à la charge du prestataire étranger bénéficiaire du revenu. Il est retenu et versé auprès du Receveur des Impôts territorialement compétent, par son représentant accrédité auprès du Ministère chargé de la réglementation fiscale qui s'engage à se conformer aux obligations auxquelles sont soumis les redevables exerçant à Madagasikara, avant le 15 du mois qui suit celui au cours duquel la retenue a été opérée.** » Nous voyons dans l'annexe le texte.

D'après tous ce que nous avons vus précédent et d'après le texte en vigueur, la source de recouvrement est d'une part effectué par **déclaration fiscale**, il est soit par la déclaration ponctuelle ou soit déclaration intermittente. Nous dirons que déclaration est ponctuelle si tout opération à déclarer a une date d'échéance et saisir par une pénalité ou amande fiscale. Comme dans cet exemple, le cas d'IR, TVA, IRSA, IRCM. Dans le cas de la

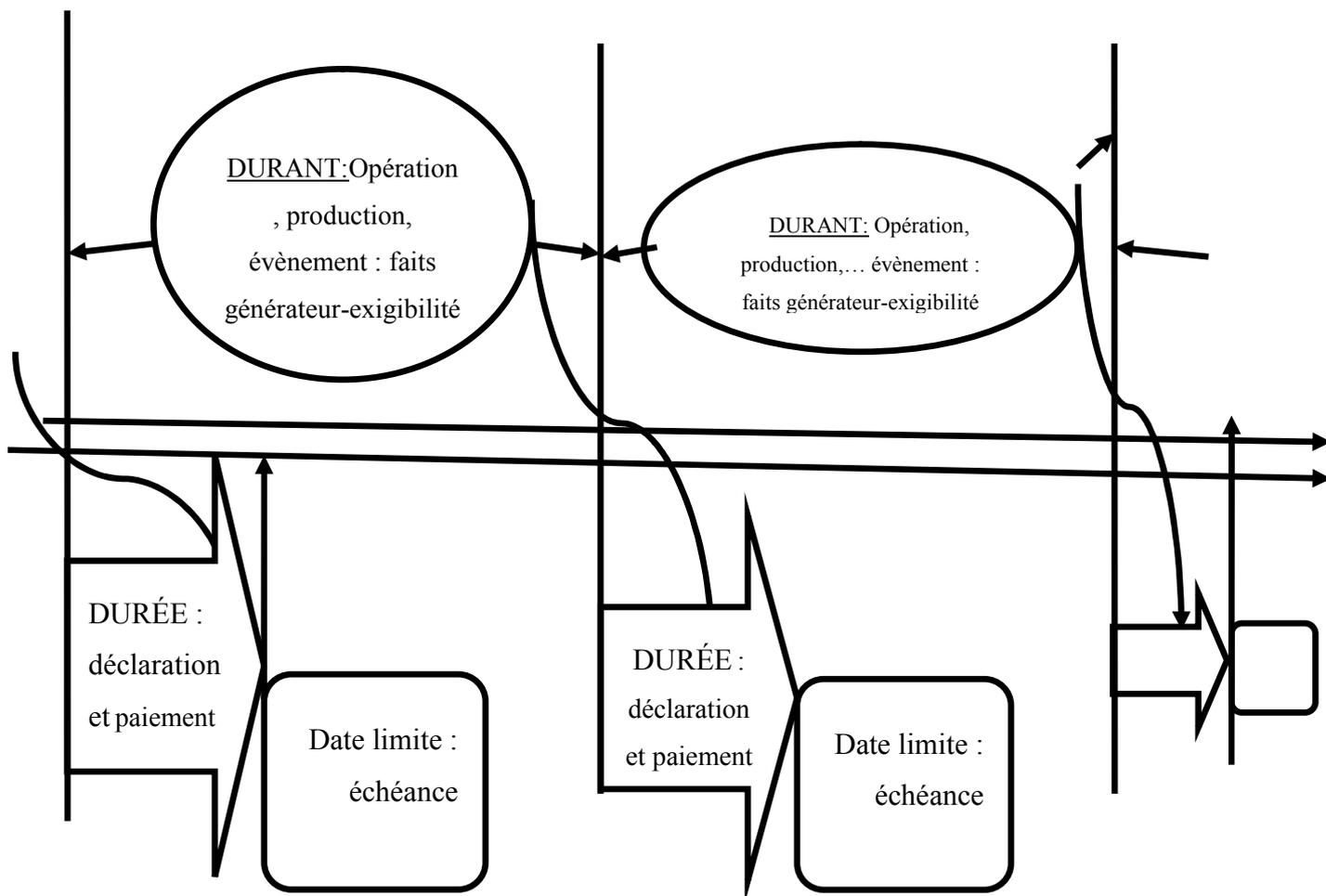
déclaration intermittente, il peut être aie un décalage ou pas sur a la liquidation mais ne pas saisir par la pénalité fiscale. Pour illustrer, la déclaration intermittente est comme le cas d'IRI, TVAI, IRCMI,... à liquider le 15<sup>e</sup> jours du mois de la déclaration. Dans d'autre part, la source de la déclaration est effectué par **notification ou un redressement fiscal**, c'est-à-dire qu'un contrôle fiscal présenté par la Taxation d' Office (TO), contrôle sur pièce ou CSP, vérification sur place ou VSP. Le mode de recouvrement est parfois par un virement bancaire (virement conventionnel, virement moderne), au comptant (espèce ou par cheque), BAR ou bordereau d'avis de règlement (versement chez le trésor). L'administration fiscale utilise des outils pour recouvrer l'impôt : une logiciels SIGTAS (standar integrated gouvernement tax administration system) et SURF (système uniformisés de recette fiscal ou logiciel Tech malagasy). Leur méthode restera sur le recouvrement à l'amiable ou recouvrement forcé.

## **1.2 Conception de stratégie pour l'SREVAK**

### **1.2.3 Faits générateur-exigibilité-échéance de déclaration et paiement**

Le fait générateur et l'exigibilité sont deux concepts important sur l'impôt qui se produisent au même instant ou parfois à des instants différents selon le cas. Ces notions permettent de préciser les lois fiscales applicables à la situation ou opération concernée et en suite de fixé le délai réglementaire prescrit par le code général des impôts et d'en fixé ainsi l'échéance de dépôts de déclaration et ou des paiements des impôts. Le trait à l'obligation déclarative à un impôt est présenté par le schéma suivant.

**FIGURE n°.2 Le trait à l'obligation déclarative à un impôt**



Source : Auteurs 2021

Selon le code générale, Il est important de précisé que les personnes imposables sont tenues de souscrire chaque année une déclaration des résultats et revenus, tels qu'ils sont définis aux articles 01.01.09 à 01.01.11, obtenus pendant l'année précédente dans les délais ci-après :

1° pour les personnes dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile :  
au plus tard le 15 Mai de l'année suivante ;

2° pour les personnes dont la date de clôture de l'exercice social est fixée au 30  
Juin : au plus tard le 15 Novembre de la même année ;

3° pour les personnes dont la date de clôture de l'exercice social est différente de celle définie aux 1° et 2° ci-dessus : au plus tard le 15<sup>ème</sup> jour du quatrième mois qui suit la clôture de l'exercice social. La déclaration, dûment signée, doit être adressée à l'inspecteur ou au contrôleur des impôts du lieu d'imposition défini à l'article 01.01.12 ci-dessus qui en délivre récépissé. En règle générale, la durée ou précisément le délai de règlement commence après expiration de la durée durant laquelle se produisent et se succèdent les événements faisant naître et rendre exigible l'impôt. Il est important de noter aussi que les principaux impôts et taxes ont chacun leur période propre que peuvent déclarer les entreprises ou les contribuables. Pour les impôts sur les revenus salariaux et assimilés (IRSA), période mensuelle durée 15 jours après expiration de la périodicité ainsi avec une échéance au 15<sup>e</sup> jour. Le TVA ou Taxe sur la Valeur Ajoutée ont une période mensuelle de durée 15 jours après expiration de la période et échéance au 15<sup>e</sup> jour. L'IR ou Impôts sur les Revenus a une période annuelle c'est-à-dire que durée d'un exercice 12 mois sauf pour le premier exercice, seules les entreprises nouvelles peuvent avoir leur premier exercice inférieur ou supérieur à 12 mois, sans pouvoir excéder 18 mois, selon le code général alinéa 2. L'impôt est alors établi d'après les résultats dudit exercice. La SRE prend aussi le DA ou le droit d'accises avec une période mensuelle, durée de 15 jours après expiration de la période et d'échéance au 15<sup>ème</sup> jour.

## **SECTION 2 ANALYSE DIAGNOSTIQUE EXTERNE DE LA SRE**

L'analyse diagnostique externe a pour objectif d'identifier les menaces et opportunités de l'environnement à fin de détecter les facteurs clés de succès que l'établissement doit maîtriser pour survivre et prospérer. Alors que, cette section présentera l'administration de contrôle sur pièce et sur place dans le service.

### **2.1 Contrôle fiscale sur pièce**

Le contrôle fiscal est fait pour contre balancer le système déclaratif afin d'éviter toute tentative de minoration d'impôts voire de non paiement. C'est-à-dire que c'est pour éviter contre l'évasion fiscale, fraude fiscale par rapport à la disposition fiscale. Tous est parfois à cause de la maîtrise du code général des impôts alors ils vont contourner la disposition. L'objectif sont alors rétablir l'équité fiscale, protéger les revenus, éduquer les contribuables, marquer la présence fiscale. L'administration veille à ce que les contribuables n'éludent pas leur honorable obligation fiscale. Pour ce faire, il est reconnu par les textes en

vigueur le pouvoir de l'administration fiscale qui est un pouvoir de contrôle consistant en la réparation des oublis, des insuffisances ou des erreurs d'imposition commises par les contribuables. Le délai du contrôle fiscal est dans 3ans, exception 4 ans à cause de la situation sanitaire pour l'année 2017.

Nous parlons de ce contrôle sur pièce, il consiste de vérifier les documents aux bureaux. Ces dossiers sont basés par déclaration souscrites et fournis par les contribuables. La déclaration peut être faite en ligne, comme les cas de l'annexe TVA, ce sont les fournisseurs, pour les achats.

Dans les normes des taches, ce sont les divisions gestion qui effectue ce contrôle sur pièce. L'objectif est de voir les contribuables défaillant, c'est pour la prévention contre les erreurs. Encas de doute sur la déclaration, les personnes responsables envoie une demande d'éclaircissement aux contribuables concerné. Après 14 jours, s'il n'y a pas de réponse du contribuable, il est frappé par une Taxation d'Office.

## **2.2 Contrôle fiscale sur place**

Cette vérification permet à l'administration de vérifier la cohérence et la sincérité des écritures comptables par rapport aux déclarations effectuées par les contribuables. C'est une vérification sur terrain concernant pratiquement les entreprises soumises à l'obligation de la tenue d'une comptabilité régulière

### **2.2.1 Procédure de la vérification**

Les administrations fiscales dans le service régional des entreprises envoient un avis de vérification fiscale, le contribuable a 12 jours pour préparer les dossiers à vérifier, exemple, une vérification sur les pièces comptables.

Un avis de vérification, c'est pour pouvoir contrôler les stocks, caisse, vérification physique et document comptable. Il dresse un procès verbal. Et en fin, une réunion du procès verbale est effectuée avec la notification primaire. La durée d'une vérification sur place est de 1mois par année vérifiée.

Dans cette partie deux, nous avons réussi à évoquer tous les résultats de notre recherche chez les lieux de stage et aussi de même évoquer toute l'analyse diagnostique de l'établissement d'accueil soit extérieur soit intérieur. Ce résultat et l'analyse nous permettent de passer à la troisième partie de notre mémoire c'est la discussion et la recommandation.

## **PARTIE III DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS**

Pour terminer notre travail, entrons dans cette discussion et recommandation dont le but est d'interpréter le résultat obtenu chez la SRE à propos du thème et de la situation actuelle. Cette partie comportera de la discussion du résultat obtenue de la deuxième partie dans le cinquième chapitre et énoncera les propositions de solution ainsi des perspectives et des recommandations en vue d'améliorer de la situation existante dans le sixième chapitre.

## **CHAPITRE 5 DISCUSSION PAR RAPPORT AU RÉSULTAT ET DE LA SITUATION DE LA SRE ACTUEL**

Nous passons dans ce chapitre en parlant de la discussion. Il s'agit de donner notre suggestion personnelle à propos de résultat obtenu et de la situation actuelle par rapport au thème. Dans la section d'après, discutons du développement de la SRE et ses principales attributions par rapport à son organigramme et dans la deuxième section, discutons de la situation développée de la SREVAK au niveau de l'administration fiscale et son environnement.

### **SECTION 1 DISCUSSION DU DÉVELOPPEMENT DE LA SRE**

La SRE est en vertu sous de l'autorité du DRI ou Direction Régionale D'Impôt. Il a son chef pour développer et bien organiser la situation. Pour plus de détaille, exprimons notre avis sur la SRE devant son développement organisationnel, ainsi que son management de la performance.

#### **1.1 La SRE devant son développement organisationnel**

##### **1.1.1 Le contacte du chef de service vers son subordonnée et l'environnement extérieur**

Le développement d'une entité dépend de la relation intérieure et extérieure. En raison des nombreux contacts que le chef de service entre tient avec ses subordonnés et tout un réseau de relations, le chef de service ici présente comme le manager du service des impôts au sein de la SRE, il apparaît comme le centre névralgique au sein de son établissement. Il n'est peut-être pas au courant de tout mais il est généralement mieux informé que ses subordonnés. De par son autorité, le chef a un accès officiel et privilégié à tous les membres du personnel. En outre, son rôle de liaison avec l'extérieur lui fournit une information qui fait souvent imperfection à ses subordonnés. Beaucoup de ses contacts ont lieu avec d'autres managers de même catégorie, qui est eux-mêmes des centres névralgiques au sein de leur organisation. Alors que, par rapport à son rôle distinct, trois rôles décrivent l'aspect informatif du travail managérial que le chef du service sert pour diriger son unité.

Dans son rôle de pilote, le chef examine sans cesse son environnement en quête d'informations, interrogeant ses contacts ou auxiliaire, recevant des informations autonomes, en bonne partie grâce à son réseau de relations. Rappelons que la plupart des informations qu'il collecte dans son rôle de pilote, lui parviennent oralement, sous forme de bruits de

couloir, de rumeurs ou de spéculations. Dans son rôle de diffuseur le chef passe des informations importantes à ses collaborateurs, qui autrement n'y auraient pas accès. Lorsque la communication fait défaut entre ses subordonnés, le chef peut transmettre l'information d'une personne à l'autre. En tant que porte-parole, le chef répercute des informations à l'extérieur de son unité. En outre, en tant que porte-parole, le chef du service doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité. Pour le contremaître, cela peut expliquer simplement tenir le chef du service informé du flux de travail au sein de son poste.

L'information n'est pas une limite pour développer seulement l'organisation du service, pourtant elle fait fournir les données nécessaires à la prise de décision. L'étude sur le travail du manager met en lumière son rôle central dans le processus de décision de son unité. En vertu de l'autorité que lui confère son statut, seul le manager peut engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite, et en tant que centre névralgique de celle-ci, lui seul possède l'information complète et actuelle pour prendre les décisions qui vont guider la stratégie de son équipe. Le chef de service des impôts cherche à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement de jours en jours. Dans son rôle de pilote, il est toujours à l'affût de concepts nouveaux. Lorsqu'une bonne idée surgit, il initie un projet de développement qu'il supervise lui-même ou qu'il délègue à un membre de son équipe.

### **1.1.2 Les facteurs d'échec du développement du service**

Le développement organisationnel du service se rattache toujours au changement organisationnel et avec un choix d'objectif ainsi que technique de travail. Pour atteindre ces cadres méthodologiques de développement, il est utile de développer les capacités comportement et relationnelles de tous les acteurs qui s'impliquent dans le service. Malgré cela, il ya toujours des facteurs d'échec du développement. Au cours de grand projet de changement, la communication n'est pas une chose facile. C'est d'ailleurs, quand il ya de projet de faire évoluer l'équipe que le chef rencontre des problèmes.

De plus, le service rencontre des problèmes, en raison de la fraude fiscale, évasion fiscale qui limite le développement intérieur du service. Parfois, les contribuables connaissent par cœur le texte ou le code générale des impôts alors qu'ils essaient de tenter à liquider l'impôt manquant. C'est pour cela que les problèmes au sein du service naissent. Ils sont mal à contrôlés. En faite, les problèmes de développement dans le service régional des impôts doivent être réglés pour amener vers à un grande changement.

## **1.2 Management de la performance organisationnelle de la SRE**

### **1.2.1 L'obligation du chef de service devant ses subordonnés.**

La performance organisationnelle se définit toujours comme un concept riche des sens qui constitue l'objectif suprême de chaque institution. Pourtant l'engouement pour une meilleure compréhension de la performance n'a cessé ces dernières années. La complication de sa nature rend la donnée difficile à cerner. « Le Louarn et Wils, du 2001 précise le concept de performance comme forcément multidimensionnel car la mesure du succès d'une organisation varie selon chaque Manager. »

Le chef du service entant que manager de l'établissement des SER est le pilote d'une organisation dans le service. Il a donc l'obligation de planifier, d'organiser, activer, évaluer leur subordonner ainsi que d'une fonction de superviser, assurer la gestion d'une équipe, aider. Cependant, le manque de compétence pour ce poste présente toujours le problème de chaque institution de service des impôts même dans l'établissement d'accueil.

### **1.2.2 La procédure des managers pour planifier des taches et traiter l'information**

Le développement organisationnel dans un établissement de service est présenté comme celle dans une entreprise de service ou de production. Le manager prépare et cherche de jour en jour leur système pour se développer vers le développement durable. C'est l'objectif à atteindre. Alors, c'est pour cela que des procédures pour une planification et traitement des taches existe, et suit les normes de ce qu'on est une organisation de développement. Il ya quatre voie possibles pour mener ce processus de management selon la recherche qu'on avait fait :

Premièrement, les managers devraient manager par les règles. C'est à dire que, comme dans le service des impôts utilisent la règle promulguée par la Loi de la finance 2021, code générale des impôts, les textes officiel pour l'année 2021 comme leur discipline de travail. Deuxièmement, ils devraient manager par les valeurs. Puisque l'objectif est d'augmenter et assurer les bénéfices pour l'économie de l'État, ce qui explique la valeur que le manager cherche à fournir pour développer le service. Troisièmes processus, les managers devraient manager par les objectifs. L'atteint d'une objectif est une des principales taches

effectués dans cette établissement et qui assure la performance de son management. Quatrièmement, pour planifier, organiser, activer, évaluer une tâche, les managers devraient avant tout être compétents. C'est-à-dire qu'il faut manager par compétence.

Devant les deux grands types de management, management stratégique et management opérationnel, le management stratégique qui concerne la prise de décision à long terme est occupé par le manager c'est pour prendre des décisions à long terme comme la situation dans l'établissement du service de l'impôt : SRE, tandis que le management opérationnel ou bien participatif sont pris au niveau du personnel d'encadrement et consiste à la mise en application des décisions du management stratégique.

## **SECTION 2 L'ENVIRONNEMENT DE LA SREVAK**

### **2.1 Environnement au niveau de l'États**

L'État a mis en valeur l'existence des impôts, il est liquidé du contribuable à la date de déclaration des impôts bien dit à la date d'échéance. L'État est considéré comme la première contacte du SREVAK en quelque raison.

Sur le plan du pouvoir public l'impôt prélevé par les services des impôts assure une recette pour l'État et agit sur les comportements des contribuables pour leur faire prendre conscience des effets négatifs de leur activité.

Les services régionaux des impôts jouent un rôle sur le plan financier, économique et social de l'État.

- **Rôle de l'impôt sur le plan financier**

L'impôt sert à la couverture des dépenses publiques de la communauté ou société, c'est le rôle original de l'impôt.

- **Rôle de l'impôt sur le plan économique**

L'impôt sert de régulation économique. L'impôt joue un rôle permettant au gouvernement par le négociateur du parlement de surtaxer les domaines ne devant pas faire l'objet d'un effort et en détaxant ceux devant faire l'objet d'une promotion.

- **Rôle de l'impôt sur le plan social**

Impôt est un outil de la politique sociale et de l'équité entre citoyens. La loi fiscale doit tendre « dans son principe comme dans son application » vers la justice sociale et l'équité afin que l'impôt ne puisse pas frapper aveuglement les riches et pauvres, salariés et paysans, ménage sans enfant et familles nombreuses, valides et invalides

## **2.2 Environnement au niveau des assujettis**

Le SRE comme nous avons dit auparavant est un service régional des entreprises qui gère les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 200 000 000Ariary et 4 000 000 000Ariary. Nous pouvons dire que ce sont presque les moyennes entreprises sous forme de SA, SAU, SARL, SARLU, etc....

Au niveau de ce SRE ce sont les IRSA, IR, TVA, IRI, TVAI, sont les différents impôts prélever par les contribuables.

Comme dans tous les autres domaines fiscaux, des problèmes existent comme les fraudes fiscales ou évasions fiscales fais par les assujettis.

## **CHAPITRE 6 : PROPOSITIONS DE SOLUTION, DES PERSPECTIVES ET DES RECOMMANDATIONS EN VUE D'AMÉLIORER DE LA SITUATION EXISTANTE**

D'après tout les études que nous avons vues précédentes, nous voyons quelques problèmes non encore réglés. Nous proposons des apports de solution, perspective d'avenir et des recommandations pour améliorer la situation du service des régionaux des entreprises actuel.

### **SECTION 1 : APPORT DE SOLUTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA SITUATION EXISTANTE AINSI QUE LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE LA SRE**

Tous les petits problèmes de développement dans une administration fiscale devraient être réglés si nous cherchons un développement durable surtout au développement économique de notre pays en développement. Dans ces sections, nous avancerons tous les apports de solution concernant le problème existant. Ainsi parlons de la perspective d'avenir de notre établissement d'accueil.

#### **1.1 Apport de solution pour améliorer la situation actuelle**

Notre pays contribue et mobilise des ressources publiques à fin de soutenir sa politique de développement. De nos jours, notre pays appelle encore des aides à l'extérieur en raison de l'insuffisance de recette pour le panier de l'État. Cependant, on observe que les recettes fiscales peuvent jouer un rôle important dans la mobilisation des ressources nationales car elle donne à l'État les moyens financiers nécessaires à l'investissement dans le développement. Il faut donc régler tous les problèmes dans un service des impôts sur le plan opérationnel c'est-à-dire la technique de travail, sur le plan organisationnel.

- **Le plan opérationnel**

Il est parmi les facteurs de la non-développement la présence de la fraude fiscale sur le plan opérationnel dans le service. Comme nous avons déjà vu en avant, la fraude fiscale c'est le détournement illégal d'un système fiscal afin de ne pas contribuer à la contribution publique. Par contraste, l'optimisation fiscale est l'utilisation de moyens légaux afin de réduire le montant. Les responsables dans ce service surtout au chef de service doivent

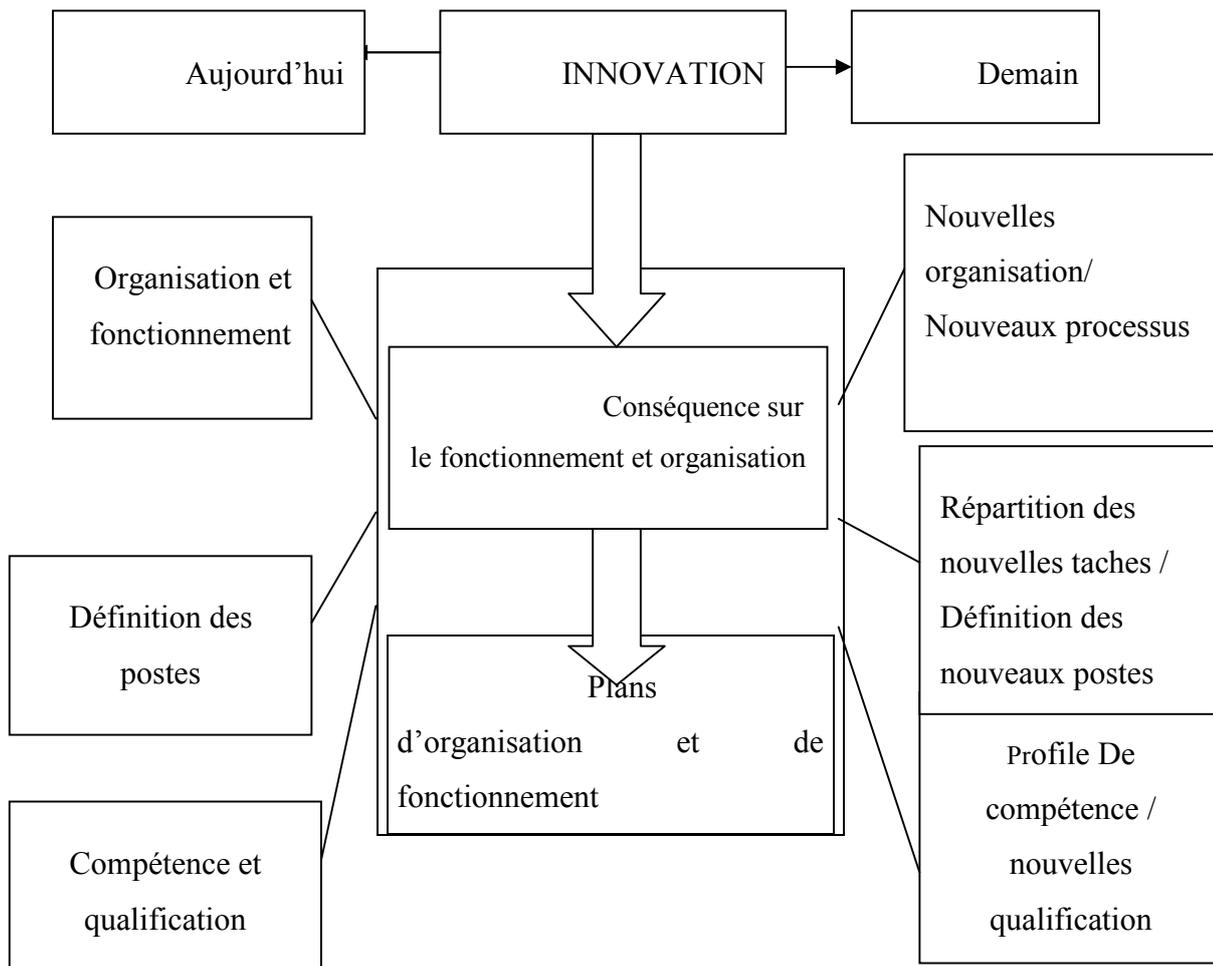
appliquée et stricte aux lois ou le code fiscale. Il est donc nécessaire qu'il n'y ait pas de « trou dans la raquette », il faut que les organisations internes vers l'externe doivent être bien organisées ainsi que bien contrôlé sur place même sur pièce. De plus, il faut que l'état récupère les impôts qu'ils auraient du percevoir.

Il faut aussi organiser une formation pour les équipes chaque année pour améliorer mode de travail suivant la nouveauté et la technologie.

- **Le plan organisationnel**

L'organisation doit être bien déterminée pour être en développement. Il faut que le chef de service ait une implication affective. C'est-à-dire que, l'implication se définit à partir de trois dimensions, soit l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et attachement affectif à son égard. Toutes ces implications nous amènent vers le changement organisationnel. Nous allons voir ci-dessous la figure qui montre l'explication de cette implication de l'organisation.

**FIGURE n°.3 : Schéma d'implication de l'organisation**



Cette figure nous présente une implication innovatrice pour le changement organisationnel du service au sein de son structure actuelle. L'objectif est d'avoir une aptitude d'innovation.

## **1.2 Perspective d'avenir de la SRE**

La perspective d'avenir est une discipline qui vise à anticiper sur l'avenir et à se représenter les changements et l'évolution sur le long terme. C'est l'objectif de notre mémoire.

Dans un service bien organisée et aie une chef qui possède tout les compétences que doivent avoir pour être chef, l'organisation est bien établi. Il faut que le service prenne conscience sur la psychologie des organisations. L'objectif c'est de faire face aux différents obstacles ou des troubles inhérent au changement organisationnel. Les réponses apportées par cette psychologie des organisations et le résultat qui découlent sont spécifique pour l'avenir du service. Conduire une mission de conduite du changement organisationnel pour l'avenir du service nécessite de naviguer dans cette complexité afin que la représentation du changement convienne tant aux initiateurs qu'aux acteurs du changement. Différents approches sont déjà annoncées en avant, et qui doivent être utilisée pour mener un projet de conduite du changement, et doivent partager à certains aspect.

## **SECTION 2 : RECOMMANDATION EN VUE D'AMÉLIORER LA SITUATION**

La recommandation de notre mémoire se rapport à la problématique qu'on a énoncée dans l'introduction avant la rédaction de notre mémoire. Alors que nous présentons notre recommandation suivant les résultats de recherche que nous avons présenté ci-dessus. Quelles solution spécifique nous identifierons et quel mesure les relie devrait il mettre en œuvre à bien dit que nous conseillerons notre administration à ce qu'il devrait améliorer dès demain ?

### **2.1 L'organisation et la gérance du chef du service**

Le chef du service qui est la tête de la SRE prend en main les charges sur le mode de développement organisationnel de cette administration fiscale régional. Par rapport à la conduite humaine, les taches sont bien réparties. Le chef de service, il est chargé de programmer, d'organiser, de superviser les actions des divisions du SRE VAK, gérer et coordonner, suivre et évaluer les taches internes du service. Il gère aussi les ressources

humaines et les matériels du SRE. Comme citez ci-dessus, le chef de service a sous sa responsabilité de quatre divisions. Pour placer le chef dans la performance organisationnel alors, il faut qu'il a un système qui attend l'organisation et spécifier un niveau de qualité donnée. C'est à dire qu'il est stratégique de spécifier en même temps la performance délivrée. La démarche de ce système doit adopter, fournit à l'organisation une évaluation de la performance délivrée. En raison de l'objectif est de diriger le service vers une croissance durable qui est au cœur de la mission du chef.

Nous prenons l'exemple de méthode ou système ODO ou Organisation Développement Overview fournit à l'organisation l'information pertinente comme un processus efficace pour passer à l'action. Le système ODO permet à l'organisation d'identifier les zones à haut risque, les zones d'amélioration et les leviers de performance.

Par rapport aux organigrammes, la SRE adoptait une mode de structure organisationnel divisionnaire. C'est une structure avantageuse pour eux. Le conseille est de

## **2.2 Mode de changement de la structure organisationnelle**

La structure définit la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Et dans cette administration régionale de la fiscalité, il est nécessaire de participer au changement de la structure à chaque instant de moment où la structure devrait changer. Le changement de la structure organisationnelle permet de voir la structure la plus facile à adaptable entre les différents types de structure dans le service des impôts. L'objectif c'est de pouvoir diviser les tâches en tâches différentes et garantir la planification nécessaire de tâche pour aller vers le développement. Pour piloter donc vers le changement, il est nécessaire d'adapter une méthode de « le change Sorecarde » (cours de psychologie des organisations). C'est une méthode complète de pilotage de conduite au changement. La démarche est de suivre la réalité d'un projet de changement. Cette démarche s'appuie la compréhension du changement (savoir), la capacité à changer (pouvoir) et la volonté de changer (vouloir). Le changement peut être considéré stable quand l'opération opère de manière aisée.

Nous avons fini de voir dans cette troisième partie de notre devoir les discussions par rapport au résultat obtenu et de la situation existant actuelle. Nous avons énoncé une solution pour les problèmes actuelle pour améliorer la situation, la perspective d'avenir ainsi que la recommandation. Alors, passons maintenant dans la conclusion générale de notre devoir.

## CONCLUSION

Pour conclure, nous avons fini d'étudier tous les grandes points de notre analyse. L'administration fiscale ici à Madagascar est une administration qui assure et se charge d'établir et concevoir de la politique fiscale pour que l'impôt constitue un outil efficace de la mise en œuvre de la politique économique et sociale du gouvernement du pays. Alors que cette administration se divise par la direction générale des impôts. Son structure est adaptée à ses objectifs. Le choix de sa structure s'engage le développement du service à long terme. Il en a des services qui assurent le refoulement des impôts comme notre sujet nous parle beaucoup de la Service Régional des Entreprises. La SRE est un service opérationnel au sein de la Direction Général des Impôts. Elle se charge actuellement des dossiers fiscaux des entreprises environs de 200 dossiers et des chiffre affaires annuelle hors taxe entre 200 000 000 et 4 000 000 000 d'Ariary, sous tutelle directe de la DRI et à une compétence régional. Le développement organisationnel avant d'être un facteur de recette se rattache toujours avec le choix d'objectif technique de tâche. La performance organisationnelle est un élément qui assure la vie du service et il faut régler donc tous les problèmes interne vers l'externe de l'administration fiscale sur le plan organisationnel vers le plan opérationnel du service comme les évasions fiscale, fraude fiscale, tous les petits problèmes externe non conforme au code générale des impôts. Le chef du service dit le pilote de l'organisation interne du Service régional des Entreprises organise et gère les ressources humaines par un organigramme de type divisionnaire, cette style lui permet de faciliter la coordination de son tache au niveau de son subordonné. Nous avons vu que la SRE choisit son style de management participatif décrivant du caractère démocratique. Pour l'avenir du service, le chef doit prenne conscience sur la psychologie des organisations. Sur le mode d'organisation, un système devrait être adopté pour la mise en place de la valeur délivrée. Puisque le développement nécessite une innovation, il faut que le service régional des entreprises participe au changement organisationnel suivant la technologie. En effet, une des clés de la réussite réside dans les nécessaires allers-retours d'usage des différents outils de pilotage. En particulier la rapide évolution de l'environnement du service a généralisé le management par projet d'organisation et la nécessité d'accompagnement. Concrètement, le chef du service doit aujourd'hui penser le management en termes de conduite du changement organisationnel.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux :

- Marie-Thérèse Deleplace, Claire le Flécher, Julien Meimon, Sylvie Trosa, *La performance des fonctions «ressources humaines »*, le département Recherche, Études, Veille Annie Chemla-Lafay, **31 mars 2008**. 114 pages, Juin 2021

- Nicole AUBERT, *psychologie de l'organisation*, 656 pages, 01-09-2010, Novembre 2021

- *Structuration et management des organisations*, Novembre 2021

### Ouvrages spécifique

- Manuel de procédure fiscale

- Psycho sup, François Petit Michel Dubois, **2013**, décembre 2021

### Reuves et articles

- LOI n° 2020 – 013 portant loi de finances pour 2021

- Code générale des impôts

### Thèse et mémoire :

- Rapport collectif de style de management, Merle Des Isles, Guerin, Sagniez, Carbonel-Rico , juin 2021

### Web graphie

- [www.cours-gratuit.com--cours-management-a0110](http://www.cours-gratuit.com--cours-management-a0110) , juin 2021

- [www.etudes-et-analyses.com](http://www.etudes-et-analyses.com) , juin 2021

- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) , novembre 2021

- [www.documentation.2ie-edu.org](http://www.documentation.2ie-edu.org) Novembre 2021

## LISTE DES ANNEXES

1. Code Générale Des Impôts suivant la loi de finance rectificative 2020
2. Cours Gestion de Ressources Humaines
3. Cours organisation II, 2021
4. Les différents styles de management

## ANNEXE

### Code Générale Des Impôts suivant la loi de finance rectificative 2020

#### LIQUIDATION ET PAIEMENT DE LA TAXE

**Article 02.06.04.-** Pour les conventions conclues avec les assureurs malgaches ou étrangers ayant, à Madagascar, soit leur siège social, soit un établissement, une agence, une succursale ou un représentant responsable, la taxe est perçue pour le compte du Trésor par l'assureur ou son représentant responsable ou par l'apériteur de la police si le contrat est souscrit par plusieurs assureurs et versée par lui au bureau des Impôts du lieu du siège social, agence ou succursale ou résidence du représentant responsable dans les conditions suivantes :

- au plus tard le 15 du mois qui suit chaque trimestre, il est versé au titre du trimestre précédent un acompte calculé sur le 5<sup>ème</sup> des sommes sur lesquelles a été liquidée la taxe afférente au dernier exercice réglé, ou s'il n'y a pas encore d'exercice réglé, sur le total des sommes stipulées au profit de l'assureur et de leurs accessoires encaissés par le redevable au cours du trimestre écoulé, suivant déclaration du redevable ;
- au plus tard le 15 Mai de chaque année, il sera procédé à la liquidation générale de la taxe due pour l'année précédente.

La taxe est liquidée sur le résultat obtenu en déduisant, du total des sommes stipulées au profit de l'assureur et de leurs accessoires encaissés par le redevable au cours de l'année, le total des sommes stipulées au profit de l'assureur et de leurs accessoires remboursés au cours de la même année.

Si, de cette liquidation et compte tenu des acomptes trimestriels versés, il résulte un complément de taxe au profit du Trésor, soit au titre de l'année écoulée, soit au titre du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année en cours, il est immédiatement acquitté ; dans le cas contraire, l'excédent versé est imputé sur l'année.

#### CHAPITRE X OBLIGATIONS DES CONTRIBUABLES

**Article 01.01.17.-** Les personnes imposables sont tenues de souscrire chaque année une déclaration des résultats et revenus, tels qu'ils sont définis aux articles 01.01.09 à 01.01.11 ci-dessus, obtenus pendant l'année précédente dans les délais ci-après :

- 1° pour les personnes dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile : au plus tard le 15 Mai de l'année suivante ;
- 2° pour les personnes dont la date de clôture de l'exercice social est fixée au 30 Juin : au plus tard le 15 Novembre de la même année ;
- 3° pour les personnes dont la date de clôture de l'exercice social est différente de celle définie aux 1° et 2° ci-dessus : au plus tard le 15<sup>ème</sup> jour du quatrième mois qui suit la clôture de l'exercice social.

La déclaration, dûment signée, doit être adressée à l'inspecteur ou au contrôleur des impôts du lieu d'imposition défini à l'article 01.01.12 ci-dessus qui en délivre récépissé.

A titre transitoire, les contribuables qui peuvent avoir exceptionnellement un exercice supérieur à 12 mois en application des dispositions du présent article doivent fournir une déclaration provisoire du résultat des 12 mois comptés à partir de la date du dernier bilan lorsque cet exercice peut excéder 18 mois. Cette déclaration doit être produite dans les 3 mois suivant l'expiration de la période de 12 mois considérée.

## CHAPITRE IV BASE D'IMPOSITION

**Article 01.01.09.-** L'impôt est établi chaque année sur les résultats obtenus de l'exercice comptable qui peut, soit, coïncider avec l'année civile, soit, s'étendre sur la période allant du 1<sup>er</sup> juillet d'une année donnée au 30 juin de l'année suivante, soit s'étaler sur une quelconque période de douze mois.

Dans tous les cas, sauf autorisation du Chef du Service chargé de l'assiette, seules les entreprises nouvelles peuvent avoir leur premier exercice inférieur ou supérieur à 12 mois, sans pouvoir excéder 18 mois. L'impôt est alors établi d'après les résultats dudit exercice.

Pour la détermination du revenu brut des exploitants ou associés gérants majoritaires, les avantages en nature sont évalués conformément aux dispositions de l'article 01.03.08.

**Article 01.01.10.-** La base imposable est constituée par le bénéfice net déterminé d'après les résultats d'ensemble des opérations de toute nature effectuées par les entreprises, y compris notamment ceux provenant des cessions d'éléments quelconques d'actif, soit en cours, soit en fin d'exploitation, les profits accessoires et les gains divers.

Elle est établie sous déduction des charges supportées en vue de l'acquisition ou de la conservation des revenus et nécessaires à l'exploitation normale de l'entreprise faisant l'objet de facture conforme aux conditions de l'article 20.06.18, le cas échéant, notamment :

1° Des achats consommés, des services extérieurs, et des autres services extérieurs, des charges de personnel et des autres charges des activités ordinaires ainsi que des achats de biens et services relatifs aux opérations visées aux articles 01.01.05-II et 01.02.02-II ayant fait l'objet de retenue à la source et de versement d'impôt sur les revenus ou d'impôt synthétique. Toutefois, le paiement par l'entreprise de l'impôt sur les revenus des personnes physiques mis personnellement à la charge d'un ou plusieurs de ses employés demeure non déductible du bénéfice, sans préjudice de l'imposition de la somme correspondant à cet impôt au nom du bénéficiaire. Seuls les salaires correspondant à un travail effectif et ne présentant pas un caractère d'exagération eu égard à la nature et à l'importance du service rendu sont admis en déduction du bénéfice imposable.

Les dépenses liées à toute forme de couverture sociale payées par l'employeur au profit de tous ses salariés sont déductibles dans la limite de 5p. 100 de la masse salariale.

14

*Code général des impôts*

Ne sont pas admis en déduction :

- les salaires ou partie de salaires n'ayant pas fait l'objet de déclaration régulière exigée par la CNaPS et/ou organisme assimilé, et n'ayant pas donné lieu à versement de l'impôt sur les revenus des personnes physiques s'ils n'en sont pas exonérés.
- les frais médicaux n'ayant pas fait l'objet de déclarations prévues par les dispositions de l'article 20.06.12.
- les 40p. 100 du montant de la différence entre le total des avantages en nature et la valeur des avantages en nature entrant dans la base imposable à l'IRSA.
- « les per diem », allocation au bénéfice des salariés pour couvrir les frais de séjour, incluant principalement : les frais d'hébergement, les repas et les frais de déplacements sur le lieu de la mission dépassant le seuil prévu par texte réglementaire.
- les salaires, traitements, honoraires et, d'une manière générale, toutes rémunérations, sous quelque forme et sous quelque dénomination qu'elles soient, attribués à l'exploitant individuel ou à son conjoint.
- les indemnités de retraite excédant une année de salaire par salarié retraité.
- les intérêts, arrrages et autres produits des obligations, créances, dépôts et cautionnements, les redevances de cession ou concession de licences d'exploitation, de brevets d'invention, de marques de fabrique, procédés ou formules de fabrication et autres droits analogues ou les rémunérations de services, payés ou dus par une personne physique ou morale domiciliée ou établie à Madagascar à des personnes physiques ou morales qui sont domiciliées ou établies dans un Etat étranger ou un territoire situé hors de Madagascar et y sont soumises à un régime fiscal privilégié au sens de l'alinéa 5 de l'article 01.01.13. Cette exclusion ne s'applique pas dans le cas où le débiteur apporte la preuve que les dépenses correspondent à des opérations réelles et qu'elles ne présentent pas un caractère anormal ou exagéré.

## Cours organisation II, 2021

### I.1. La naissance du concept de la théorie de l'organisation

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'art humaine organisée. Les apports se rattachent à différents courants de pensée qui se sont conditionnés au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement.

Ces écoles de pensée se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes. En ce sens, il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation. Si aucune organisation ne fait l'unanimité, car l'organisation est un objet d'analyse dont se sont saisies plusieurs disciplines, il convient aussi d'ajouter les paradoxes et les ambiguïtés mis en évidence par les spécialistes. Une organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément, comme une construction favorisant l'accomplissement de projets communs. Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir.

### I.2. L'intérêt de la théorie de l'organisation dans la vie sociale de l'entreprise

#### a) L'usage commun des organisations :

Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne.

- nous naissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université
- nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associatives, entreprises,
- nous achetons des biens et des services des entreprises,
- et finalement, c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre cadavre.

b) L'usage des connaissances sur les organisations constitue un deuxième argument.

Quel que soit le ou les métiers que vous allez exercer, outre une spécialité de base comme la finance, le marketing, l'informatique, la connaissance du fonctionnement des organisations vous permet de mieux pratiquer vos activités professionnelles.

### I.3 La multidisciplinarité de la théorie de l'organisation

L'analyse de l'organisation puise dans les différentes disciplines des sciences humaines, elle est donc multidisciplinaire.

1. La psychologie : étudie le comportement des personnes dans les organisations. Comment elles se soumettent, acceptent ou pas l'autorité. Le rôle de l'influence sociale : comment les leaders se comportent pour convaincre les autres personnes ? Comment les individus apprennent dans les organisations et comment cet apprentissage contribue à améliorer les performances.
2. La sociologie : La sociologie des organisations apparaît en 1920. Elle naît avec les premiers pas de l'industrialisation et le développement des entreprises et du salariat. Les sociologues vont alors tenter de répondre à ces questions :

Quels sont les types de pensées et d'action qui expliquent l'existence de certains types d'organisation ?

Max Weber proposera un type de rationalité, à travers des objectifs, des résultats, pour caractériser les organisations que sont les entreprises.

Autre question à laquelle la sociologie des organisations tente de répondre : comment les individus et les groupes d'individus coopèrent-ils dans les organisations ? Un autre thème largement abordé par la sociologie concerne le changement organisationnel : que se passe-t-il lorsque des événements marquants surviennent dans les organisations, une fusion d'entreprise, la mise en place d'une nouvelle technologie ? Comment les rôles et les pratiques de travail évoluent à la suite de ces événements ?

L'anthropologie : est aussi interpellée par l'étude des organisations à travers notamment la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire le système des organisations, normes, valeurs, règles acceptées collectivement par les membres de l'organisation. On assiste ainsi, avec la culture de l'entreprise, à la transposition de la notion de culture d'une société ethnique ou nationale, organisatrice plus large, à celle d'une organisation plus restreinte : l'entreprise.

L'économie : discipline dont est issue en grande partie le management, a contribué largement aux analyses de l'organisa

Ainsi, au XVIIIème siècle, Adam Smith découvre le secret de la productivité dans la division du travail et le machinisme. Les outils, les équipements de production et la spécialisation des ouvriers permettent de produire plus avec la même quantité d'heures.

Plus récemment, la notion de coût de transaction, en faisant référence aux échanges sur les marchés des biens et services, a mis en évidence les conditions qui pouvaient expliquer le développement de grandes firmes : lorsque les coûts de transaction sont très élevés, il y a alors tendance à internaliser, c'est-à-dire à développer les activités concernées en créant des unités et en recrutant des salariés. Ce qui conduit à la croissance de la taille de l'entreprise. Dans le cas inverse, on externalise en ayant recours au marché et la taille de l'organisation diminue.

La science politique : en s'intéressant aux processus de décision et au pouvoir dans les organisations que sont les partis politiques ou d'autres systèmes politiques comme les Etats, a apporté sa contribution à l'étude des organisations.

- Comment pour atteindre leurs objectifs les organisations agissent-elles ?
- Quel est le processus qui les conduit à envisager différentes alternatives d'actions, comment sélectionnent-elles une alternative et comment cette alternative est-elle mise en œuvre ?

Ainsi, pour répondre aux besoins de sa clientèle asiatique, plusieurs alternatives peuvent-elles être envisagées par une entreprise : transporter et distribuer les produits fabriqués par des sites de production préexistants sur un autre continent ? Sous-traiter la fabrication à un fabricant externe ?

La science politique s'intéresse aussi depuis au phénomène de pouvoir dans les organisations. Le pouvoir est une structure relationnelle réciproque. Le pouvoir d'une personne A sur une personne B correspond à la capacité pour A d'influencer le comportement de B. Les sources de pouvoir sont variées : la contrainte physique, l'argent, la contrainte morale (séduction, manipulation, idéologie), la confiance réciproque, l'intercompréhension.

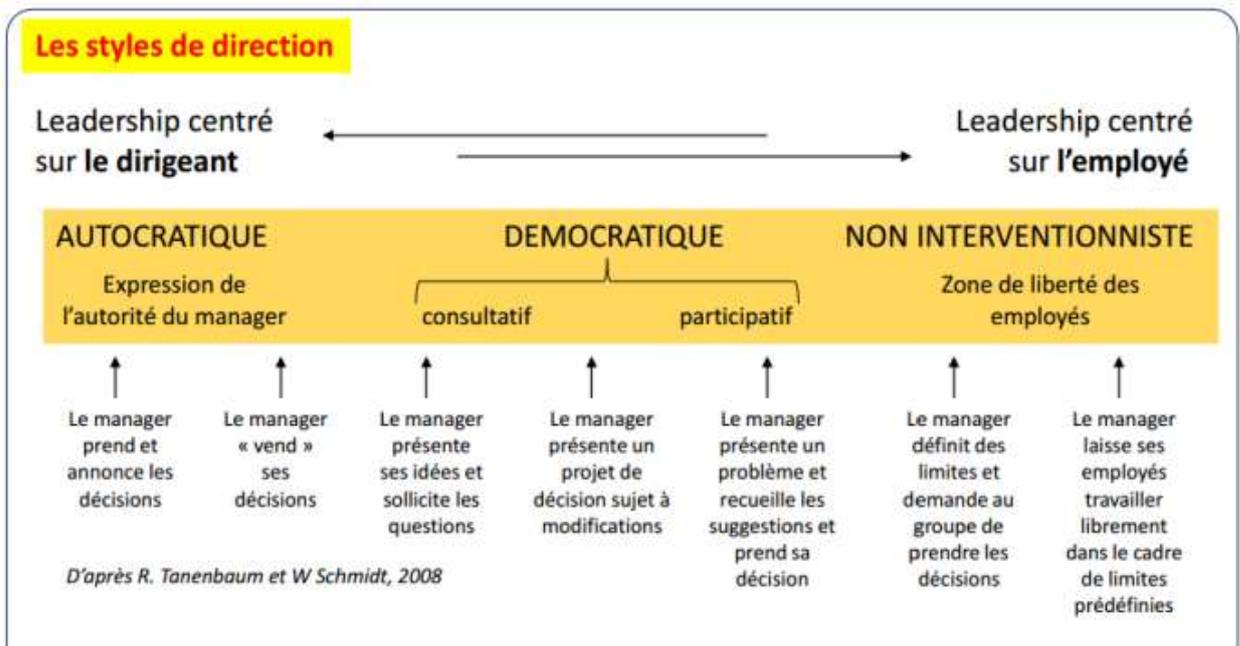
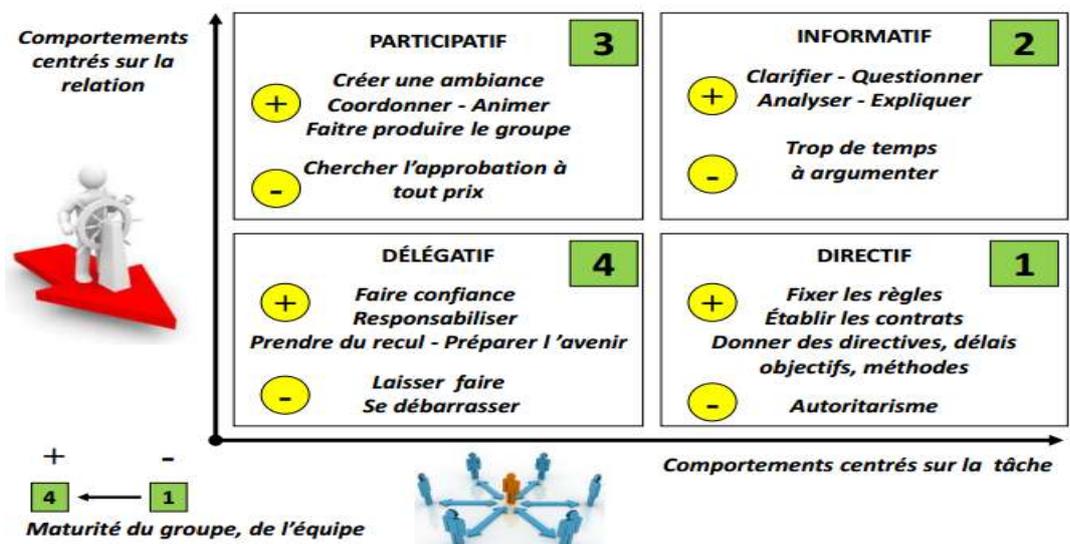
Le management ou la gestion : qui est une discipline récente qui est née de la prolifération des organisations particulières que sont les entreprises. La gestion fait partie des sciences sociales. Outre son appartenance aux sciences sociales, la gestion est aussi une science de l'action et de l'artificiel.

Ces caractéristiques conduisent aux conséquences suivantes : la gestion est une science de l'ingénierie et de simple observation ou de description. Elle produit des modèles (représentation) et des outils (leviers d'action).

Elle a vocation à analyser et concevoir des dispositifs de l'action organisée. Elle a aussi une vocation normative, la conception et l'analyse de façon de faire plus efficace, au sens large de la rationalité plurielle.

## Les différents styles de management

### LES 4 "GRANDS" STYLES DE MANAGEMENT ET LEURS BUTS



## TABLE DE MATIÈRE

AVANT PROPOS .....	I
REMERCIEMENT .....	II
SOMMAIRE .....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS, CIGLES, ACRONYMES .....	III
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	V
BIBLIOGRAPHIE .....	VI
Web graphie .....	VI
LISTE DES ANNEXES .....	VII
ANNEXE .....	VIII
TABLES DES MATIERES .....	XIV
RESUME .....	XIX
RESUME ANALYTIQUE DU MÉMOIRE .....	XIX

INTRODUCTION.....	- 1 -
PARTIE I CONCEPT ET CADRE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE .....	- 8 -
CHAPITRE 1 L'ADMINISTRATION FISCALE À MADAGASCAR ET SREVAK .....	- 3 -
SECTION 1 : ADMINISTRATION FISCALE À MADAGASCAR.....	- 3 -
1.1 La direction générale des Impôts ou DGI.....	- 3 -
1.1.1 Présentation générale de la DG6I .....	- 3 -
1.1.2 Organigramme de l'administration fiscal actuelle.....	- 4 -
photo n°1 Organigramme de l'administration fiscale .....	- 4 -
1.2 LES MISSIONS DE LA DGI.....	- 5 -
1.2.1 Mission globale de la DGI.....	- 5 -
1.2.2 Mission spécifique de la DGI .....	- 6 -
SECTION 2 : SERVICE RÉGIONAL DES ENTREPRISES VAKINAKARATRA ET LES INFORMATIONS LIÉES AU THÈME.....	- 7 -
2.1 Service Régionale des Entreprises vakinakaratra .....	- 7 -
2.1.1 Présentation générale de la SRE Vak .....	- 7 -
2.1.2 Organigramme de l'SRE Vakinakaratra .....	- 8 -
FIGURE n°.1 Organigramme SREVAK.....	- 8 -
2.2 Direction, et équipes de la SREVAK .....	- 9 -
2.2.1 Le chef de service .....	- 9 -
2.2.2 Les quatre divisions de la SREVAK .....	- 9 -
CHAPITRE 2 LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU MÉMOIRE...	- 10 -

SECTION 1	CADRE THÉORIQUE.....	- 10 -
1.1	Le cadre d'analyse du mémoire.....	- 10 -
1.1.1	Les théories et définitions du concept clé de la problématique ainsi que les questions de recherche.....	- 10 -
	Gestion de ressources humaine publique ou GRH.....	- 10 -
	Organigramme :.....	- 12 -
	Styles management.....	- 12 -
TABLEAU n°.1	Les différentes formes de management .....	- 14 -
PHOTO n°2	les six parties de l'organisation .....	- 15 -
1.1.2	Les concepts préexistantes en lien avec le thème.....	- 16 -
1.2	Méthodologie de mémoire.....	- 17 -
SECTION 2	Méthode de travail adoptée .....	- 17 -
PARTIE II	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT D'ACCUEIL .....	- 18 -
CHAPITRE 3	L'état de la SREVAK actuelle.....	- 19 -
section 1	L'état de l'administration fiscale.....	- 19 -
1.1	Historique de l'administration fiscale.....	- 19 -
1.1.1	La structure de l'administration fiscale de 1975 à 1997.....	- 19 -
1.1.2	Les changements après 1997 .....	- 20 -
1.2	La structure organisationnelle actuelle .....	- 21 -
section 2	L'état de la SREVAK actuelle.....	- 21 -
2.1	Structure organisationnelle de la SRE Vakinakaratra .....	- 22 -
2.1.1	La division du service en quatre divisions .....	- 22 -

2.1.2	Les principales attributions de ces quatre division.....	- 22 -
2.2	Objectif du service régional des entreprises.....	- 23 -
CHAPITRE 4 Analyse diagnostique de la SRE.....		- 24 -
SECTION 1 Analyse diagnostique interne de l’SRE.....		- 24 -
1.1	Analyse systémique de l’SRE.....	- 24 -
1.1.1	Principe déclaratif-obligation déclarative fiscales.....	- 24 -
1.2	Conception de stratégie pour l’SREVAK.....	- 25 -
1.2.3	Faits générateur-exigibilité-échéance de déclaration et paiement.....	- 25 -
FIGURE n°.2 Le trait à l’obligation déclarative à un impôt.....		- 26 -
SECTION 2 Analyse diagnostique externe de la SRE.....		- 27 -
2.1	Contrôle fiscale sur pièce.....	- 27 -
2.2	Contrôle fiscale sur place.....	- 28 -
2.2.1	Procédure de la vérification.....	- 28 -
PARTIE III DISCUSSION ET RECOMMANDATION.....		- 30 -
CHAPITRE 5 Discussion par rapport au résultat et de la situation de la SRE actuel.....		- 31 -
SECTION 1 Discussion du développement de la SRE.....		- 31 -
1.1	La SRE devant son développement organisationnel.....	- 31 -
1.1.1	Le contacte du chef de service vers son subordonnée et l’environnement extérieur.....	- 31 -
1.1.2	Les facteurs d’échec du développement du service.....	- 32 -
1.2	Management de la performance organisationnelle de la SRE.....	- 33 -
1.2.1	L’obligation du chef de service devants ses subordonnés.....	- 33 -

1.2.2	La procédure des managers pour planifier des taches et traiter l'information-	33
	-	
SECTION 2	L'environnement de la SRE Vak.....	- 34 -
2.1	Environnement au niveau de l'États.....	- 34 -
2.2	Environnement au niveau des assujettis.....	- 35 -
CHAPITRE 6	Propositions de solution, des perspectives et des recommandations en vue d'améliorer de la situation existante.....	- 36 -
SECTION 1	Apport de solution pour le développement de la situation existant ainsi que les perspective d'avenir de la SRE.....	- 36 -
1.1	Apport de solution pour améliorer la situation actuelle.....	- 36 -
FIGURE n°.3	: Schéma d'implication de l'organisation.....	- 37 -
1.2	Perspective d'avenir de la SRE.....	- 38 -
SECTION 2	Recommandation en vue d'améliorer la situation.....	- 38 -
2.1	L'organisation et la gérance du chef du service.....	- 38 -
2.2	Mode de changement de la structure organisationnelle.....	- 39 -
CONCLUSION	.....	- 41 -

## RESUME

**Nom** : HERINAIVO  
**Prénom** : Lantonirina  
**Mention** : Science de gestion  
**Parcours** : Administration et management  
**Année universitaire** : 2019-2020  
**Nombre de page** 41pages



## RESUME ANALYTIQUE DU MÉMOIRE

La contribution de la recette fiscale assure le développement économique et social de l'État. Nous avons fini l'étude de notre grand thème sur « le développement organisationnel et structure managériale de la SREVAK ». Cette étude consiste à créer une nouvelle vision sur l'organisation et les styles de management pour assurer le développement d'un établissement financière publique ainsi que de résoudre les problèmes de la situation dans l'institut fiscale actuel. Dans la première partie, le concept et cadre générale de l'étude nous parle sur l'administration fiscale à Madagascar. L'SREVAK se rattache dans cette administration fiscale, alors que nous avons fait présenter son généralité. Le cadre théorique d'analyse se réfère sur la théorie et le concept clé de la problématique ainsi que de la question de recherche. Malgré le problème persiste chez l'établissement d'accueil, nous proposons des apports de solution, en parlant les perspectives d'avenir ainsi que des recommandations en vue d'améliorer la situation existant à fin.

**Mots clés** : les différentes processus dont ont organise et structuré une entité publique ou privé.

**Encadreur** : Mr TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur

**Contacte de l'étudiant** : 034 46 878 82 ; [sajnlanto@gmail.com](mailto:sajnlanto@gmail.com)