



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA



DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Management et administration d'entreprise



Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de LICENCE EN GESTION

*Thème : « L'analyse stratégique des organisations, cas
de la Direction Régionale des Impôts
Vakinankaratra »*

PRESENTE PAR :

RALAIMANISA Mandaharinirina Tolotra

Devant la Commission d'Examen composé de :

Président du Jury : Monsieur RANDRIAMIANTRARIVO Jean Aimé, Enseignant-Chercheur, IES-AV

Examineur : Madame SAHOLINIRINA Marie Juliette, Enseignant-Chercheur, IES-AV

Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur, IES-AV

Encadreur professionnel : Madame RAKOTOSON Nahary, Inspecteur des Impôts, D.R.I Vakinankaratra

Année universitaire : 2019-2020

Dépôt : Décembre 2021

« La stratégie c'est 1% de formulation et
99% de mise en œuvre »

Thomas Edison
Inventeur Américain
1847-1931

AVANT-PROPOS

 L'institut d'enseignement supérieur d'Antsirabe-Vakinankaratra est un institut de formation académique en relation étroite avec l'université d'Antananarivo.

Fondé il y a plusieurs années, elle compte actuellement un bon nombre d'étudiant suivant des formations dans différents parcours que possède l'institut.

La mention gestion, certes créée postérieurement à sa fondation, a vu le jour en 2018 et recevait sa première promotion qui, à la fin de l'année universitaire 2019-2020, sortira ses premiers licenciés, une grande fierté pour les responsables de la mention, et dont l'impétrant de cet ouvrage en est un.

La réalisation de ce présent document est la preuve de trois bonnes longues années de travail et de collaboration entre les élèves et les membres du corps enseignant.

Sous l'égide des responsables de la mention, c'est avec une grande fierté que « la Gestion » sort sa première promotion, des élèves instruits fruit de leurs recherches et enseignement acharné, au service du monde professionnel.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, nous tenons à exprimer nos sincères gratitude au Seigneur tout puissant qui nous a accompagné tout au long du travail jusqu'à l'achèvement de ce mémoire de fin d'étude.

Nous estimons adresser nos vifs remerciements à l'endroit de :

- Monsieur RAJAONARISON Eddie Franck, Professeur d'Enseignement Supérieur, Directeur de l'IES-AV, de nous avoir accueilli au sein de son établissement.
- Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-Chercheur, Responsable de la mention gestion, pour sa bienveillance envers ses élèves.
- Monsieur RANDRIAMIANTRARIVO Jean Aimé, Enseignant-Chercheur, Président du Jury, pour son dévouement d'avoir accordé le temps nécessaire pour cadrer l'impétrant dans l'amélioration de ce présent ouvrage.
- Madame SAHOLINIRINA Marie Juliette, Enseignant-Chercheur, Examineur, pour avoir apporté sa rigueur et toute son exigence dans l'intérêt de recadrer le présent travail.
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur, Encadreur pédagogique, pour son encadrement tout au long de l'année universitaire.
- Monsieur ANDRIANAIVO Hery Lalao Rabenandrasana Jean Claude, Inspecteur des impôts, Directeur régional des Impôts Vakinankaratra, de nous avoir permis de faire un stage au sein de sa direction.
- Madame RAKOTOSON Nahary, Inspecteur des impôts, Encadreur professionnel, pour son dévouement et son aide précieuse dans l'achèvement de ce présent mémoire.
- L'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif de l'IES-AV pour leur accompagnement dans la gestion de nos dossiers.
- A nos parents, pour le soutien moral, matériel et financier qu'ils ont apportés.
- A notre famille et à nos amis pour leur conseils et encouragements.

Enfin, nous accordons également notre reconnaissance à tous ceux qui ont participés de près ou de loin à la réalisation du travail.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABBREVIATION, SIGLES ET ACRONYMES

TABLE DES ILLUSTRATIONS

INTRODUCTION

PARTIE I : L'APPROCHE CONCEPTUEL ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

Section 1 : Présentation générale de la Direction Régionale des Impôts

Section 2 : Les informations liées au thème

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre théorique

Section 2 : Cadre méthodologique

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ENTREPRISE OU ETABLISSEMENT D'ACCUEIL

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX, PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

Section 1 : La structure interne

Section 2 : Résultats

CHAPITRE IV : Analyse/Diagnostic

Section 1 : Analyse du micro et macro environnement

Section 2 : Analyse PESTEL et analyse des résultats

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V : DISCUSSIONS

Section 1 : Identification des éléments constitutifs de l'impôt

Section 2 : Les procédures des opérations fiscales

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Section 1 : Organisation général du travail

Section 2 : La politique budgétaire

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

RESUME

LISTE DES ABBREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AN : Assemblée Nationale

CA : Chiffre d'affaires

CENI : Commission Electorale Nationale Indépendante

CF : Centre fiscal

CFM : Conseil du Fampihavanana Malagasy

CGI : Code général des impôts

CNIDH : Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme

DAS : Domaine d'activité stratégique

DFU : Dossier fiscaux unifiés

DGE : Direction des grandes entreprises

DGI : Direction générale des impôts

DRI : Direction régionale des impôts

FMI : Fonds monétaire international

HCC : Haute Cour Constitutionnelle

HCDDDED : Haut Conseil pour la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit

HCJ : Haute Cour de Justice

IMP : Impôts sur les Marchés Publics

JIRAMA : JIro sy RAno MAlagasy

LFI : Loi des Finances Initiale

LFR : Loi des Finances Rectificatives

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

MAEP : Ministère auprès de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

MATTP : Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Travaux Publics

MCC : Ministère de la Communication et de la Culture

MDN : Ministère de la Défense Nationale

MEAH : Ministère de l'eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène

MEDD : Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

MEF : Ministère de l'économie et des finances

MEH : Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures

MEN : Ministère de l'Education Nationale

MESUPRES : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

METFP : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

MICA : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

MID : Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation

MINJUS : Ministère de la Justice

MINSANP : Ministère de la Santé Publique

MJS : Ministère de la Jeunesse et du Sport

MGA : Malagasy Ariary

MMRS : Ministère des Mines et des Ressources Stratégiques

MPPSPF : Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme

MPTDN : Ministère des Postes, des Télécommunications et du Développement Numérique

MSP : Ministère de la Sécurité Publique

MTEFPLS : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales

MTTM : Ministère des Transports, du Tourisme et de la Météorologie

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

PIP : Projet d'Investissement Public

PV : Procès-verbal

SEG : Secrétaire d'Etat chargé de la Gendarmerie

SRE : Service régional des entreprises

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Explication des termes de l'acronyme SWOT	12
Tableau n° 02 : Fiche de poste du personnel.....	19
Tableau n°03 : Tableau de la répartition sectorielle du budget.....	23
Tableau n°04 : Tableau illustrant l'évolution de la croissance par secteur.....	31

Liste des figures

Figure n°01 : Organigramme de la MEF.....	15
Figure n°02 : Organigramme de la DGI.....	16
Figure n° 03 : Organigramme du SRE.....	17
Figure n°04 : Organigramme du Centre Fiscal.....	18
Figure n°05 : Diagramme circulaire des ressources budgétaires.....	22
Figure n°06 : Histogramme des allocations par secteur.....	25
Figure n°07 : Histogramme de la situation de la dette publique.....	25
Figure n°08 : Graphe illustrant la croissance sectorielle.....	26
Figure n°09 : Illustration des recettes de l'Etat.....	27
Figure n°10 : Diagramme circulaire de la répartition des dépenses selon leur nature.....	28
Figure n°11 : Diagramme circulaire de la répartition des dépenses par catégorie.....	28
Figure n°12 : Histogramme de la situation de la dette publique.....	30

INTRODUCTION

Le présent ouvrage porte comme thème : « L'analyse des stratégies des organisations ». Il a été choisi comme référence, le cas de la Direction Régionale des Impôts. C'est un établissement public, sous l'autorité de la Ministère des finances et du budget, et sous la supervision hiérarchique de la Direction Générale des Impôts, un service d'Etat qui se charge de l'administration fiscale.

L'impôt est à savoir une source de revenu stable pour l'Etat. De ce fait l'implantation des services déconcentrés, en guise d'autorité de régulation œuvrant en son nom et pour son compte est primordial car l'impôt joue un rôle prépondérant sur l'économie du pays.

La plupart du mode de collecte des impôts à Madagascar se fait par le système déclaratif qui consiste donc par le biais du revenu imposable, le contribuable déclare l'existence de son activité, ainsi que de la situation financière détaillée de son entreprise.

Toute activité passible de gagner une certaine somme de revenu est soumis au paiement de l'impôt, sauf les organismes et entités ayant un statut mentionnant leur but non-lucratif.

A défaut de déclaration, le contribuable peut être puni par la loi en vigueur car une des engagements de l'Etat est de réduire l'effectif des entreprises œuvrant à l'informel, pour réorienter un pays qui regorge de nombreuses entités vers l'activité formelle.

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance. C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

Madagascar est un pays, certes en voie de développement mais l'initiative pour un progrès majeur commence par le contrôle strict de l'application des lois déjà établies. Il vient ensuite au gouvernement en place de veiller à leur rectification si nécessaire. Mais le problème dans ce pays a toujours été un défaut sur la transparence de la réalisation des diverses procédures.

Néanmoins, il faut-il remettre en question la gestion globale au sein de l'administration publique ? C'est la raison pour laquelle intervient le domaine de la stratégie qui va régir de façon cohérente l'ensemble de l'organisation établie pour permettre une efficacité dans l'accomplissement des travaux par les agents de l'Etat.

Nous allons voir en premier lieu l'approche conceptuel et le cadre général de l'étude. Ensuite la présentation des résultats et des situations de l'entreprise ou établissement d'accueil et enfin la discussion et les recommandations.

PARTIE I : L'APPROCHE CONCEPTUELLE ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Cette première partie mentionnera l'approche conceptuelle et le cadre général de l'étude. Nous allons y découvrir l'entreprise d'accueil et son environnement ainsi que le déroulement général du stage. Dans cette partie sera développé l'annonce du thème étudié ainsi que le cadre où il a été étudié.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

Dans ce chapitre nous allons introduire l'entreprise où le stage a été effectué. Les informations liées au thème y figureront ensuite.

Section 1 : Présentation générale de la Direction Régionale des Impôts

Dans cette première section, nous allons voir la présentation générale de la D.R.I.

L'étude s'est tenue auprès de la direction générale des impôts sise à Antsirabe. C'est un service déconcentré, sous tutelle du ministère de l'économie et des finances qui assure le relais, sur le plan local, des décisions prises par l'administration centrale¹.

1.1. Activités et attributions

Les activités et attributions sont les tâches que la direction doit accomplir suivant le plan de travail annuel et les prévisions imposées par la DGI.

1.1.1. Historique :

De 1975 jusqu'à 1997, la Direction des Impôts et la Direction des Douanes étaient dirigées par une seule Direction Générale dénommée « Direction Générale des Régies Financières (DGRF) ». La Direction chargée des Impôts était divisée en 3 services pratiquement indépendants : service des contributions directes, service des contributions indirectes et services de l'enregistrement et du timbre. En 1998, la Direction générale des impôts (DGI) a été créée et les 3 ex-services fusionnés².

1.1.2. Activités :

La D.R.I est un service implanté par l'Etat œuvrant au nom du ministère de tutelle pour assurer le contrôle et la régularisation du paiement des impôts dans une zone définie. Ces tâches ne lui sont cependant pas pertinemment attribués mais imposés aux différents services sous sa subordination. En outre elle surveille l'atteinte des objectifs fixés par l'administration centrale.

¹ Extrait de la définition du service déconcentré prise sur consultation de document à la DRI en date du 15 Avril 2021

² Historique tiré des documents mis à la disposition du public du portail de la DRI

1.2 Le Service Régional des Entreprises et le Centre Fiscal

1.2.1. Le Service Régional des Entreprises

Le Service Régional des Entreprises, sous la direction de la Direction Régionale des Impôts est un service qui reçoit tous dossiers ayant un chiffre d'affaire compris entre 200 Millions à 4 Milliards MGA.

1.2.2. Le Centre Fiscal

Le Centre Fiscal, sous la direction de la Direction Régionale des Impôts est un service qui reçoit tous les dossiers émanant des contribuables dont le chiffre d'affaire annuel est inférieur à 200 Millions MGA.

Section 2 : Les informations liées au thème

Dans cette section nous allons voir toutes les informations se rapportant au thème choisi. Nous allons aborder les sujets relatifs à la pertinence du cadre général de l'étude.

2.1. La Direction Régionale des Impôts

2.1.1. Relation avec l'Administration centrale

La Direction Régionale des Impôts Antsirabe en tant que service implanté pour la régularisation des contribuables et de leurs paiements fiscaux dans la région Vakinankaratra n'est pas une direction autonome. Elle est soumise respectivement sous l'autorité de la Direction Générale des Impôts et de la Ministère de l'Economie et des Finances. De ce fait, le droit de prendre des décisions pour la modification du plan de travail annuel ni d'adapter à son rythme les prévisions annuels ne lui est pas conféré. En tout point, elle ne fait que réaliser les ordres et les décisions prises par l'administration centrale, ainsi que ce qui est dit dans les lois de finances et les manuels de procédures. Mais encore, chaque corps technique ou interministériel peut avoir sa propre interprétation du Code Générale des Impôts. Une réunion régulière mené par la direction centrale avec les directeurs régionaux, les chefs de services et les chefs de centres a lieu au moins à chaque nouvelle édition du C.G.I. Cela est fait pour unifier et mener une meilleure organisation, sur l'échelle national, au niveau de la coordination du politique générale du travail imposé le ministère de tutelle. (cf. annexe 1)

2.1.2. Organisation interne de la D.R.I Antsirabe

Pour mener à bien les tâches qui lui sont réservées, la Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra, situé dans le chef-lieu de région sise à Antsenakely face au Shoprite, a instauré un système d'organisation lui permettant de chapeauter les services et centres mis sous son autorité.

La structure de l'organigramme de la D.R.I Vakinankaratra est élaboré de façon assez simplifiée. Ceci en raison des nombreux services et centres sous son autorité hiérarchique.

2.2 Théorie sur la stratégie organisationnelle

Dans cette section repose la pertinence du sujet, c'est-à-dire que nous allons développer ce dont nous devons savoir lorsque nous parlons de stratégie organisationnelle.

Il est bien de remarquer que le titre de ce thème est composé de deux termes bien distincts : « stratégie » et « organisation ». Ainsi dit, proposons de suite, un essai de définition de ce nous pouvons exploiter dans ces deux termes.

2.2.1. Le management stratégique

Nous pouvons définir le management stratégique comme un moyen, bien élaboré et bien élaboré pour garantir l'efficacité de l'atteinte des buts et objectifs d'une organisation de manière plus simplifiée et mieux planifié en utilisant une méthode novatrice³.

2.2.2. Le concept d'une organisation effective

Le concept d'une organisation effective de l'entreprise consiste à une stratégie d'organisation visant à placer une politique de gestion bien élaborée et adaptée pour une efficacité à long terme.

Toute entité commence par une organisation mais là déjà, il doit y avoir une étude au préalable visant à obtenir une efficacité du système dans l'accomplissement du travail. Cela est faite dans le cadre d'atteindre les objectifs à atteindre et pourquoi pas de surpasser les estimations prévues.

Rien de tel n'est plus satisfaisant que d'avoir une stratégie bien élaborée. Il faut se demander les bonnes questions, faire un suivi minutieux des démarches adoptées auparavant et proposer un plan stratégique. Mais ça ne doit pas s'arrêter à ce point mais il faut aussi étudier

³ Essai de définition par l'auteur

les moyens, c'est-à-dire le plan d'action pour éviter de faire un faux pas qui pourrait engendrer des problèmes fatals pour l'entité. De ce fait la gestion des risques est une étape à ne jamais sauter pour avoir une organisation effective.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Dans ce second chapitre nous allons voir les différentes phases du protocole de recherche et les étapes menées pour la réalisation des sujets mis en question.

Section 1 : Cadre théorique

Dans cette section, nous allons voir le protocole de recherche et la revue critique de la littérature.

1.1. Le protocole de recherche

1.1.1. Le thème, le contexte général et l'intérêt du sujet

Le thème choisi pour cet ouvrage est la stratégie organisationnelle qui est une des clés majeures à ne pas négliger pour assurer une organisation optimale au sein d'une entreprise.

De ce fait la revue de la coordination professionnelle des affaires publiques et de la structure existante semble un point important pour une bonne gestion des travaux envisagés et sa coordination avec le planning instauré suivant l'objectif fixé.

Le rapport entre performance et potentiel par rapport aux tâches attribuées reste un problème majeur surtout pour le cas d'une entité publique. Il est donc nécessaire d'éclaircir ce sujet pour mieux concevoir les nouvelles stratégies à adopter en cas de faille.

1.1.2. La problématique, les hypothèses, l'objectif général et les objectifs spécifiques

Pour venir au fait, la problématique à étudier se concentre au niveau de la politique de gouvernance de la D.R.I. La remise en question de son système stratégique s'avère primordiale pour l'avancement des travaux à réaliser.

D'après les études menées, le manque de professionnalisme et d'expérience dans le domaine ainsi que l'inefficacité du mécanisme de coordination instauré seraient les facteurs qui ont engendrés à ce problème.

L'objectif est donc d'analyser et de redresser de façon optimale ces facteurs induisant l'incompétence stratégique et organisationnelle.

Ainsi, une recherche minutieuse des points à soulever doit nous permettre à prévaloir les faits invoqués plus haut. Une suivi-évaluation de l'exercice de la profession en fonction du respect du code d'éthique des agents fiscaux mais surtout l'élaboration d'un planning et méthodologie de travail peuvent permettre à l'exploitation maximale du potentiel de l'entité.

1.1.3. Le résultat attendu

Une fois ces procédés accomplis, nous pouvons nous attendre à des résultats tels que l'atteinte des objectifs fixé, avoir un bon feedback et l'instauration d'un outil indicateur de performance.

1.2 La revue de la littérature

Nous allons voir dans ce paragraphe les grands auteurs et leurs concepts concernant la stratégie organisationnelle.

1.2.1. Concept simple

Selon Richard Whittington : « La stratégie est l'orientation à long terme d'une organisation ». Nous pouvons donc dire qu'ici, la stratégie consiste à gérer l'organisation vers un perspective temporel à long terme.

Selon Frédéric LeRoy : « La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources ... ». Cet auteur prend ici en compte de l'environnement et des ressources disponibles suivant un objectif spécifique prédéfini.

1.2.2 Concept élargie

Selon Michel Marchesnay : « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Cet auteur détail un peu plus ce qu'est la stratégie et met en fonction l'importance des décisions, des actions et le contrôle des tâches à réaliser.

Tous les auteurs de cette revue de la littérature mettent en valeur l'importance d'une stratégie. Cela va de soi au sein d'une organisation d'avoir les bonnes démarches pour exploiter ses ressources afin d'atteindre leur objectif.

Section 2 : Cadre méthodologique

Dans cette section nous allons voir le cadre et la délimitation de l'étude ainsi que la technique d'investigation et les outils d'analyse.

2.1. Cadre et délimitation du champ de l'étude

2.1.1 Le cadre de l'étude

Lorsque nous parlons de stratégie, la première idéologie que nous pouvons mettre en tête est que quelque chose doit changer. Conscient d'une faille présente au sein de l'organisation instauré est le début vers un développement à long terme. Pour ce faire, il doit être indispensable de se munir d'un plan stratégique, premier pas à jamais négliger. Mis avant encore, il vient sans dire d'entreprendre une analyse de la situation existante. Vient ensuite la planification du déroulement du processus, la réalisation pour terminer avec la phase de clôture. Voilà un essai de processus simplifié de ce que nous pouvons voir dans une phase de planification stratégique.

2.1.2. Délimitation du champ de l'étude

Le diagnostic de l'environnement de l'organisation s'avère prépondérante car ce dernier impose certaines limites à l'outil de gestion qu'est la planification stratégique.

Ainsi nous pouvons citer quatre limites qui peuvent freiner ce processus. En tête d'affiche nous pouvons citer les coûts de planification qui pourraient excéder les profits réalisés. En second lieu, l'appel à l'intuition que nous appellerons « système D » peut se révéler utile à un certain moment de la vie d'une organisation. Ensuite, la négligence des problèmes menaçant cette organisation en cours peut être fatale en raison d'un manque d'étude préliminaire pour visualiser ce qui sont prioritaires. Enfin la manque d'implication de la part des dirigeant peut constituer l'échec du plan stratégique⁴.

2.2. Technique d'investigation et outils d'analyse

2.2.1. La technique d'investigation

2.2.1.1. La visite des centres opérationnels

La visite des centres opérationnels est la descente sur terrain afin de mener une étude pour la réalisation de ce présent ouvrage. Donc une autorisation de descente nous a été offert

⁴ D'après consultation d'un document portant le titre de « Planification stratégique d'une organisation de développement » © FRAO/WARF, Dakar, 2003

par le Directeur Régional pour pouvoir s'entretenir avec le chef de service de la S.R.E et les chefs de centres fiscaux au sein de leurs établissements.

2.2.1.2. Les interviews

Les interviews sont les entrevues menées auprès de chaque responsable afin de compléter les informations reçues de la descente sur terrain.

Pour cela, la préparation d'une multitude de questions a été préparée en avance pour pouvoir y procéder.

2.2.1.3. Les documents

Durant de nombreux mois de recherche, de nombreux documents ont été feuilletés, consultés, étudiés pour mieux expliciter ce présent ouvrage. Ils ont permis de faciliter la rédaction, tels que les livres, les notes, les manuels, les ouvrages d'auteurs renommés ont été d'une aide précieuse dans la réalisation de ce mémoire.

2.2.1.4. La consultation sur internet

Grâce à l'évolution perpétuelle de la technologie, la participation à des forums entre étudiants, la documentation numérique et l'adhésion à des plates-formes d'études par le biais de l'internet a été très bénéfique. De ce fait, les résultats de recherches sont multipliés, les hypothèses sont renforcées, l'internet a permis d'acquérir beaucoup d'information.

2.2.2. Les outils d'analyse

Dans ce paragraphe, nous allons aborder les moyens déployés pour le diagnostic et l'exploitation général du thème.

2.2.2.1. L'analyse SWOT⁵

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse stratégique permettant de diagnostiquer les éléments internes d'une organisation et de l'environnement dans laquelle elle évolue

⁵ Selon cours Marketing 2^e Année

Les forces et faiblesses de l'organisations se place au niveau interne c'est-à-dire que nous pouvons agir directement contrairement à l'opportunité et la menace qui sont des facteurs externes où il est nécessaire de s'y adapter.

Tableau n° 01 : Explication des termes de l'acronyme SWOT

Forces / Strengths	Faiblesses / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences - Les atouts - Les valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les carences matérielles - Les limites - Les contraintes
Opportunités / Opportunities	Menaces / Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Un environnement favorable - Un réseau facile à mobiliser - Un besoin non-couvert 	<ul style="list-style-type: none"> - Elements extérieurs non-maitrisables - Obstacles potentiels à un projet - La concurrence

Source : Auteur, 2021

Nous pouvons constater à quel point cette matrice d'analyse s'avère fort utile en matière de diagnostic de l'environnement de l'entreprise en raison de la diversité des points à ne pas négliger pour le bon fonctionnement d'une organisation.

2.2.2.2 L'environnement PESTEL

L'environnement PESTEL permet de mener un diagnostic sur l'environnement macro-économique de l'entreprise afin d'orienter et de gérer au mieux son organisation mais aussi d'anticiper les opportunités et menaces qui pourront nuire.

Politique : ensemble des décisions prises par les gouvernements locaux, nationaux et internationaux.

Economique : ensemble des facteurs qui jouent sur la demande (pouvoir d'achat, comportement du consommateur, dynamique du marché) et sur l'offre (concurrence).

Sociologique : ensemble des faits sociaux qui influent les manières de voir, de penser, d'agir et de consommer.

Technologique : ensemble des innovations technologiques qui peuvent transformer le marché existant ou faire émerger de nouveaux usages.

Ecologique : ensemble des facteurs naturels qui peuvent influencer l'entreprise (disponibilité et accessibilité des ressources naturelles, évènements climatiques, pollutions, gestion des déchets)

Légal : ensemble des réglementations et législations qui encadrent le marché du travail et les entreprises de tous secteurs⁶.

Cette première partie que nous venons de voir concerne donc la présentation de l'entreprise d'accueil ainsi que le déroulement général du stage. Nous allons aborder dans la partie suivante la pertinence du thème et tout ce qui y afférent. Ainsi donc s'achève la première partie de cet ouvrage.

⁶ Selon Modèle Pestel par StrategieMarketing (03:25 min) <https://youtu.be/ELqqq7LLNoQ>

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ENTREPRISE OU ETABLISSEMENT D'ACCUEIL

Cette deuxième partie nous montrera l'état des lieux. C'est-à-dire que dans cette partie nous allons voir la situation existante. Les résultats par rapport aux méthodologies utilisées y figureront de même. Ici donc sera élaboré un diagnostic sur les environnements en lien avec le thème.

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX, PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de la situation existante.

Section I : La structure interne

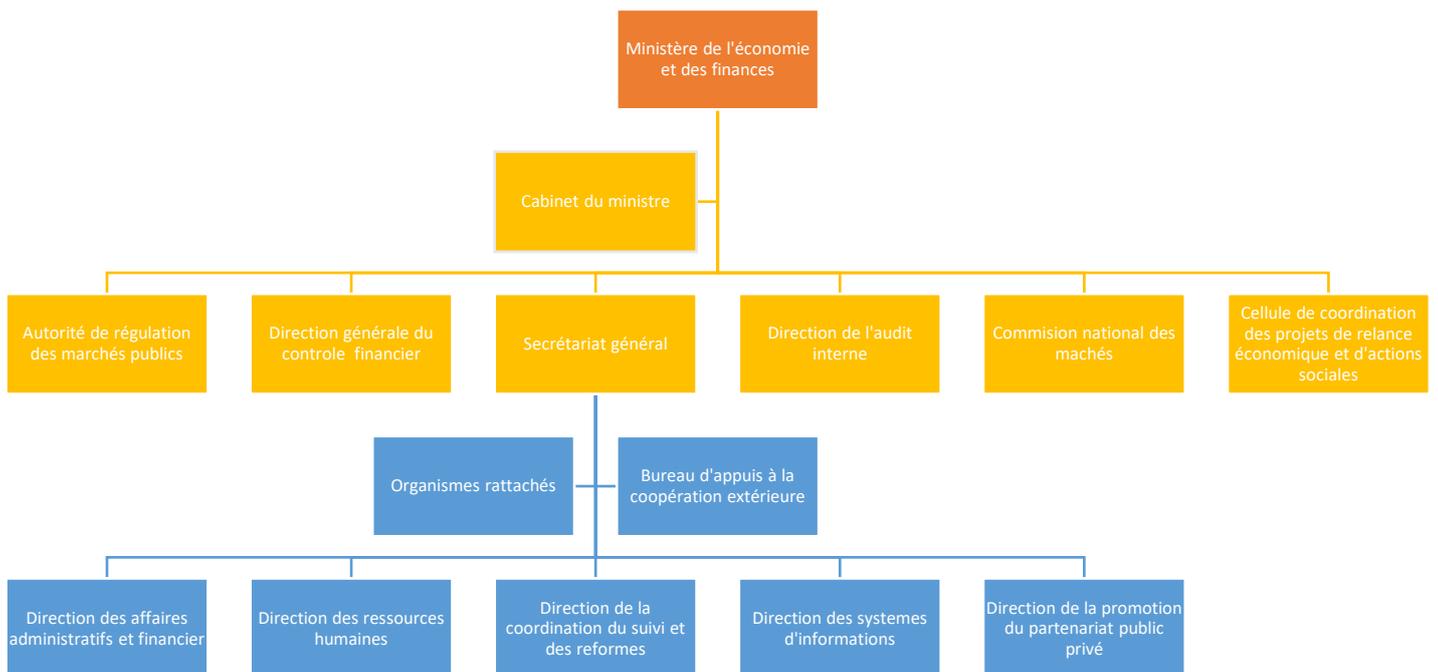
Nous allons voir dans cette section la structure existante au sein de la direction centrale ainsi qu'au niveau de la DRI.

1.1. La direction centrale

La direction centrale est le ministère de tutelle et la direction générale des impôts.

1.1.1. Le ministère de l'économie et des finances

Figure n°01 : Organigramme du Ministère de l'économie et des finances

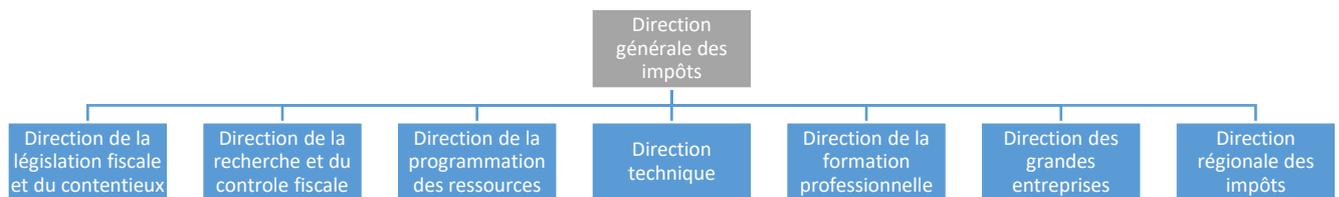


Source : Portail de la MEF, 2021

Un ministère est une division de l'administration publique centrale chargé de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans un domaine précis. Le ministre, membre du gouvernement qui dirige ce ministère, est nommé par le président de la république. Il est assisté par un cabinet et a autorité sur les administrations de l'Etat.

1.1.2. La direction générale des impôts

Figure n°02 : Organigramme de la Direction générale des impôts



Source : Portail de la DGI, 2021

1.2 La direction régionale des impôts

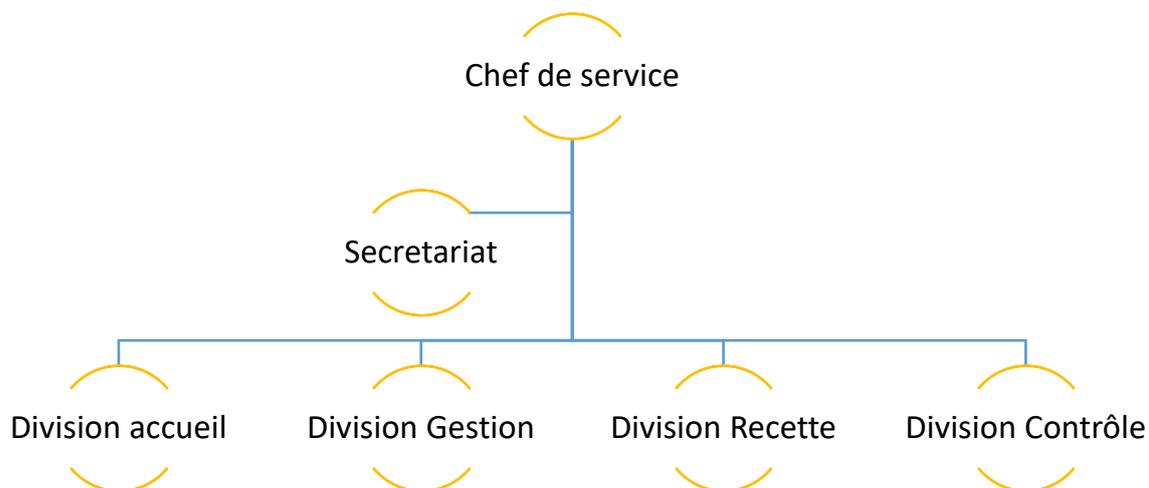
La direction régionale des impôts Vakinankaratra est une direction qui représente la direction générale des impôts dans cette région. Ceci est faite pour une décentralisation effective de la gestion des tâches de la direction centrale qui permettra de pouvoir mieux contrôler l'application des travaux Etatiques.

1.2.1. Le service régional des entreprises

Le Service Régional des Entreprises, sous la direction de la Direction Régionale des Impôts est un service qui reçoit tous dossiers ayant un chiffre d'affaire compris entre 200 Millions à 4 Milliards MGA.

Son système d'organisation interne se présente comme suit :

Figure n°03 : Organigramme de la S.R.E



Source : Auteur, 2021

1.2.1.1. Le chef de service

Le chef de service est le coordonnateur général de la S.R.E. Il préside les réunions et élabore la politique de travail selon le plan annuel de travail imposé par l'administration centrale. Travaillant sous l'autorité du Directeur Régional des Impôts, il a l'obligation de résultat, d'atteindre les prévisions fixées par la loi de finance. Il planifiera, de ce fait, une stratégie organisationnelle conséquente pour parvenir aux buts fixés par l'Etat. Il s'assurera du bon déroulement général du travail, de la gestion et contrôle ainsi que la collecte des impôts par l'intermédiaire de ses subordonnées qui sont les chefs de division.

1.2.1.2. Le secrétariat

Le secrétaire s'occupe de la réception de tous les courriers entrants et sortants. Il s'assure de l'enregistrement des cartes et leur envoi vers la division gestion. Ces cartes doivent obligatoirement être munies d'un numéro départ à défaut d'invalidité.

Il a aussi comme rôle de transmettre les décisions émanant du chef de service s'adressant aux différentes divisions.

1.2.1.3. La division accueil

Cette division se charge de l'accueil des contribuables, et de l'enregistrement de leurs dossiers avec ou sans paiement. Elle se charge aussi de délivrer une accusée de réception

après consultation des inspecteurs. Recevoir toute personne envoyée par le chef de service est aussi à sa charge. En outre, elle est aussi en charge de prononcer la défaillance ou la solvabilité des redevables à la date d'échéance, faute d'avoir ignoré le port du dossier par la division accueil.

1.2.1.4. La division recette

La division recette se charge du recouvrement par l'intermédiaire d'un receveur qui reçoit la somme due et la comptabilité des redevables. Il est en quelque sorte un comptable public secondaire sous l'autorité du Trésor Public qui est le comptable primaire. Il peut y avoir deux types de recouvrement : soit recouvrement à l'amiable, soit recouvrement forcé. Le receveur se charge également de l'enregistrement des actes.

1.2.1.5. La division gestion

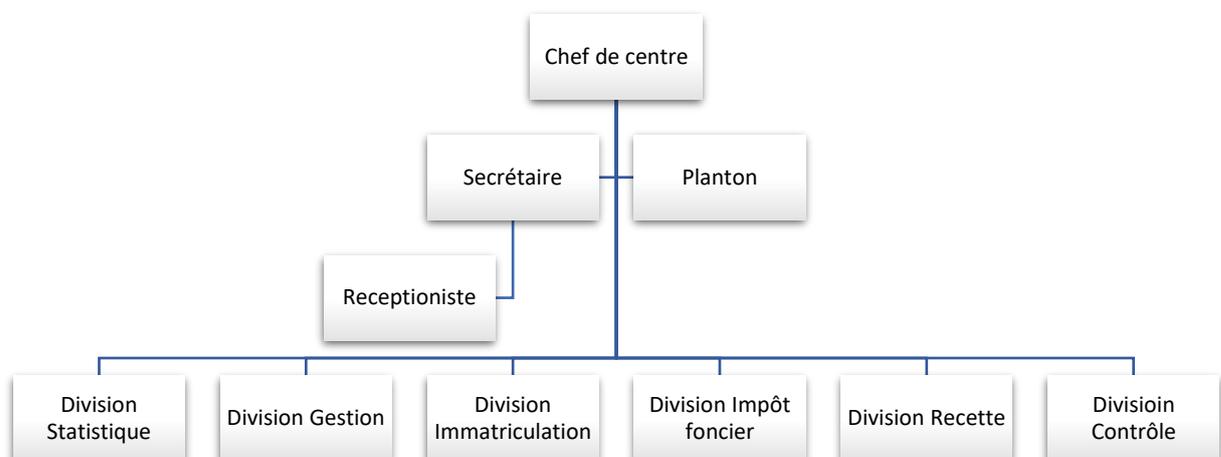
La division gestion se charge des dossiers reçus à l'accueil. Contrôle les échéances en matière d'impôts ainsi que le classement des dossiers. Cette division avance une proposition à la division contrôle pour harmoniser les classements des dossiers fiscaux unifiés.

1.2.2. Le centre fiscal

Le Centre Fiscal, sous la direction de la Direction Régionale des Impôts est un service qui reçoit tous les dossiers émanant des contribuables dont le chiffre d'affaire annuel est inférieur à 200 Millions MGA.

Ainsi se présente sa structure fonctionnelle :

Figure n°04 : Organigramme du Centre Fiscal



Source : Auteur, 2021

Nous pouvons constater ici que son organigramme est structuré de façon bien élaboré, suivant la procédure hiérarchique de l'organisation général.

Les descriptions des postes seront représentées sous forme de tableau.

Tableau n°02 : Fiche de poste du personnel du centre fiscal

Intitulé de fonction	Descriptif du poste	Compétences
Chef de centre	<ul style="list-style-type: none"> -programme et organise les actions des divisions sous ses ordres -supervise, contrôle et dirige l'exécution de tous les actions interne -centralise et analyse les réalisations -Programme les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs à lui assignés -exerce la suivi-évaluation ainsi que la performance de chaque division -représente la Direction générale sur le terrain 	Corps technique : Inspecteur des impôts, ou contrôleur des impôts
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> -assure tous travaux de saisie, photocopie -l'envoi et réception fax, messagerie électronique -chargé de la gestion du courrier et tenue des divers registres -préparation des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Corps technique : contrôleur ou agent des impôts -Autres corps interministériel : réalisateur, attaché ou adjoint d'administration
Réceptionniste	<ul style="list-style-type: none"> -assure le standard et l'accueil téléphonique de la direction -assiste la secrétaire, au besoin, pour tous les travaux matériels 	Corps interministériel : employé de service

<p>Planton</p>	<ul style="list-style-type: none"> -chargé d'assurer l'envoi des diverses correspondances adressées aux contribuables -effectuer le dispatching du courrier parvenu journalièrement au centre -assurer le nettoyage de l'ensemble des locaux du centre -assurer la surveillance et la sécurité des bureaux pendant la journée 	<p>Autres corps interministériels : employé d'administration ou employé de service</p>
<p>Chef de la division Statistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> -donner des directives et superviser les actions des agents placés sous ses ordres -concevoir les états statistiques -assurer les relations, en ce qui concerne les statistiques de la direction avec les autres services 	<p>Corps technique : inspecteur ou contrôleur des impôts</p>
<p>Chef de la division Gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> -supervise et coordonne les actions relatives aux contrôles sur pièces -répartit les tâches et attributions incombant aux gestionnaires de dossiers -établit les rapports d'activité du service placé sous sa responsabilité 	<p>Corps technique : inspecteur ou contrôleur des impôts</p>
<p>Chef de la division Immatriculation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -vérifier les pièces exigées par l'administration fiscale -distribuer la fiche d'identification des entreprises -codifier les renseignements inscrits dans la fiche -délivrance de l'attestation d'immatriculation -saisie informatique des renseignements donnés par les contribuables -classement des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Corps technique : contrôleur ou agent des impôts -Corps interministériel : réalisateur, attaché ou adjoint d'administration

<p style="text-align: center;">Chef de la division Impôt foncier</p>	<ul style="list-style-type: none"> -programme et organise les actions des agents placé sous ses ordres -supervise, contrôle et dirige l'exécution de tous les actions dans sa division -délivre le certificat de régularité fiscale Etablit et homologue les rôles d'impositions -assure le paiement par tout propriétaire d'immeubles des impôts fonciers correspondants à leurs biens 	<p style="text-align: center;">Corps technique : inspecteur des impôts ou contrôleur des impôts expérimenté</p>
<p style="text-align: center;">Chef de la division Recette</p>	<ul style="list-style-type: none"> -effectue la gestion, le contrôle des recettes et le suivi des demandes de paiement échelonnés -gestion des dossiers contentieux et les actions en recouvrement -l'étude et le recouvrement des PV établis par les vérificateurs -la tenue et l'émission des comptabilités -l'enregistrement des actes civils, la tenue et la signature des registres des actes enregistrés -tenue et signature du livre journal faisant ressortir par rubrique les recettes encaissées 	<p style="text-align: center;">Corps technique : inspecteur des impôts, à défaut contrôleur des impôts</p>
<p style="text-align: center;">Chef de la division Contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> -élaborer le programme de vérification sur place -animer, coordonne et superviser les actions des vérificateurs placés sous ses ordres -assurer l'amélioration des méthodes de vérification pour plus de rendement 	<p style="text-align: center;">Corps technique : inspecteur ou contrôleur des impôts</p>

Source : Manuel de procédure, 2021

Comme nous pouvons le voir, le centre fiscal est composé de six différentes divisions. Chaque division est composée de deux types de corps : le corps technique et le corps interministériel. Ce tableau montre la diversité des agents au service de l'Etat suivant leur compétence et fonction.

Section 2 : Résultats

Nous allons parler dans cette section des résultats de la répartition du budget général de l'Etat qui s'avère être un point important afin de mettre en connaissance aux citoyens où va son argent.

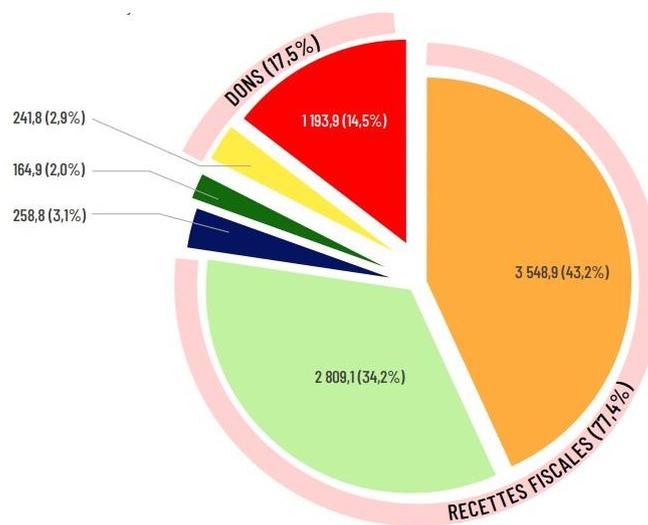
2.1. Résultat selon la loi de finance initiale de 2021⁷

La transparence budgétaire figure parmi les principaux défis à relever afin d'assurer la bonne gouvernance en matière de finances publiques. En effet, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) entend promouvoir l'accessibilité des informations budgétaires aux citoyens ainsi que la culture de redevabilité.

2.1.1. Ressource du budget 2021

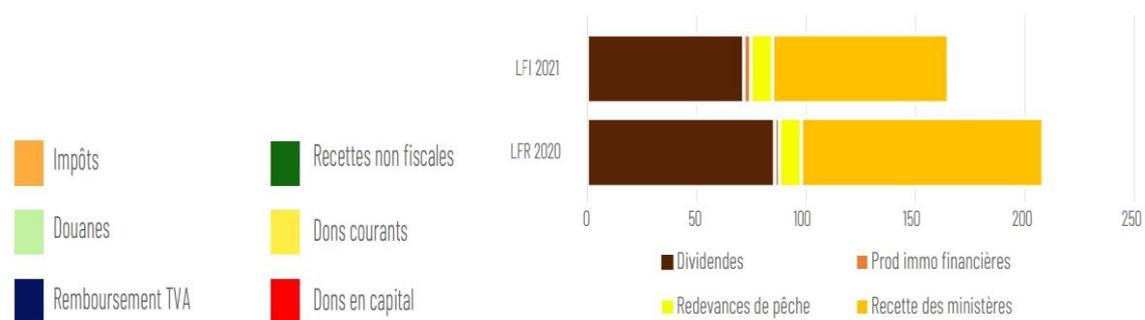
Nous allons voir ici les ressources budgétaires de l'année 2021.

Figure n°05 : Diagramme circulaire des ressources du budget 2021



Voici les légendes concernant ce diagramme circulaire.

⁷ Budget des citoyens, 14^e Edition, LFI 2021



Source : LFI 2021

Les recettes fiscales représentent plus de 77,4% de l'ensemble des ressources du budget de l'Etat en 2021. Elles sont composées des impôts et des recettes douanières. En 2021, le montant des impôts collectés est estimé à 3 548,9 Milliards d'Ariary soit une augmentation de 45% par rapport à l'année 2020.

Les recettes douanières seront estimées à 2 809,1 Milliards d'Ariary soit une augmentation de 667,1 Milliards d'Ariary par rapport à la LFR 2020. La mise en place du plan stratégique se poursuit en 2021 et se matérialisera par la modernisation des procédures douanières à l'instar du délai de dédouanement, de la sécurisation des recettes douanières et de la lutte contre les trafics illicites.

2.1.2. Répartition du budget général par secteur

Nous allons parler ici de la répartition du budget général par secteur. Voici le tableau de la répartition sectorielle du budget général.

Tableau n° 03 : Tableau de la répartition sectorielle du budget général

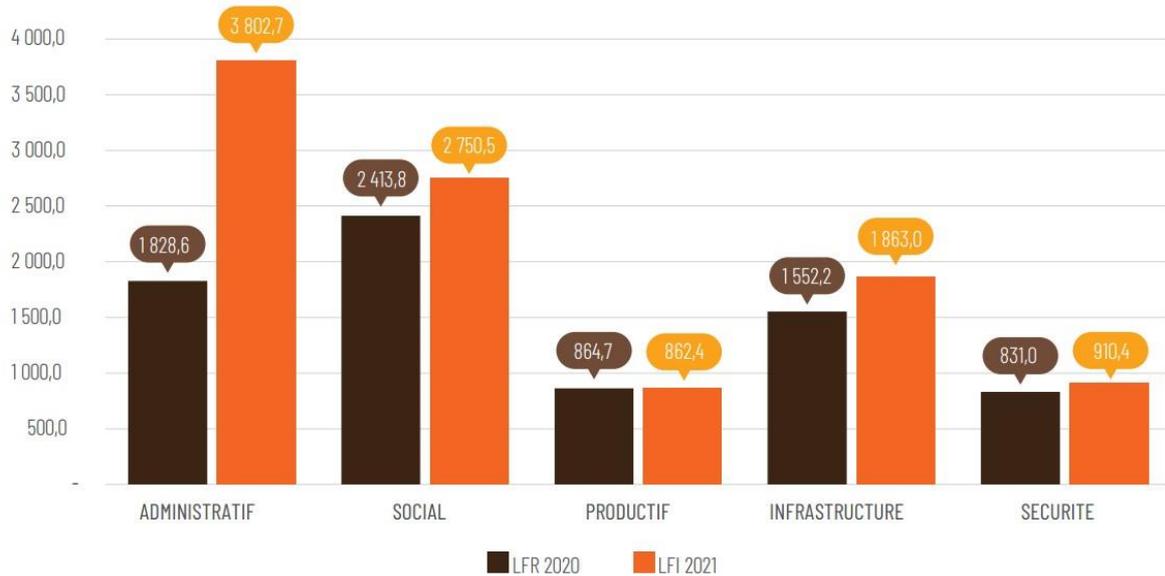
		Le montant total alloué	Observations
Ministères du secteur social	MJS – MPPSPF – MESUPRES – MEN – METFP – MinSANP	2 750,5 Milliards d'Ariary	+ 336,7 Milliards d'Ariary soit + 13,9 % par rapport à la LFR 2020 27,0 % du budget alloué en 2021 soit -5,2% par rapport au budget alloué en 2020

Ministères du secteur productif	MICA – MAEP – MEDD - MMRS	862,4 Milliards d'Ariary	- 2,3 Milliards d'Ariary soit - 0,3 % par rapport à la LFR 2020 8,5 % du budget alloué en 2021 soit -3% par rapport au budget alloué en 2020
Ministères du secteur infrastructure	MPTDN – MTTM – MAHTP – MEAH - MEH	1 863,0 Milliards d'Ariary	+ 310,8 Milliards d'Ariary soit + 20,0 % par rapport à la LFR 2020 18, 3 % du budget alloué en 2021 soit -2,4% par rapport au budget alloué en 2020
Ministères du secteur sécurité	SEG – MSP - MDN	910,4 Milliards d'Ariary	+ 79,4 Milliards d'Ariary soit + 9,6 % par rapport à la LFR 2020 8,9 % du Budget alloué en 2021 soit -2,2% par rapport au budget alloué en 2020
Institutions et ministères du secteur administratif	PRM – Sénat – AN – HCC – PRIMATURE – CFM – CENI - HCDDDED CNIDH – HCJ – MID – MINJUS – MAE – MEF – MTEFPLS - MCC	3 802,7 Milliards d'Ariary	+ 1 974,0 Milliards d'Ariary soit + 108,0 % par rapport à LFR 2020) 37,3 % du budget alloué en 2021 soit +12,9% par rapport au budget alloué en 2020

Source : LFI 2021

Voyons maintenant l’histogramme des allocations par secteur dont l’unité est en milliard d’Ariary.

Figure n°06 : Histogramme des allocations par secteur (en milliard d’Ariary)



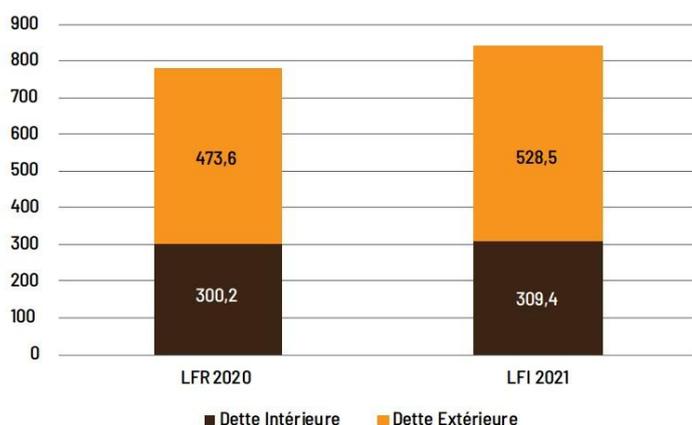
Source : LFI 2021

2.1.3. Situation de la dette publique

Le montant de la dette à rembourser au titre de la Loi de Finances Initiale 2021 enregistre une hausse de 11,6% soit 528,5 milliards d’Ariary dont 355,4 milliards d’Ariary en principal, et 173,1 milliards d’Ariary en intérêts. Les charges de la dette intérieure sont estimées à 309,4 milliards d’Ariary. Le taux d’intérêt moyen pondéré global servi sur les titres émis par le Trésor public est estimé à 9,0%. (cf. annexe 02)

Voyons à présent l’histogramme de la situation de la dette publique.

Figure n° 07: Histogramme de la situation de la dette publique



Source : LFI 2021

2.1.4. La croissance sectorielle

Nous allons voir dans cette sous-rubrique la croissance par secteur d'activité suivant la loi de finance initiale de 2021. Ci-bas, nous allons voir le graphe illustrant la croissance par secteur.

Figure n° 08: Graphe illustrant la croissance sectorielle



Source : LFI 2021

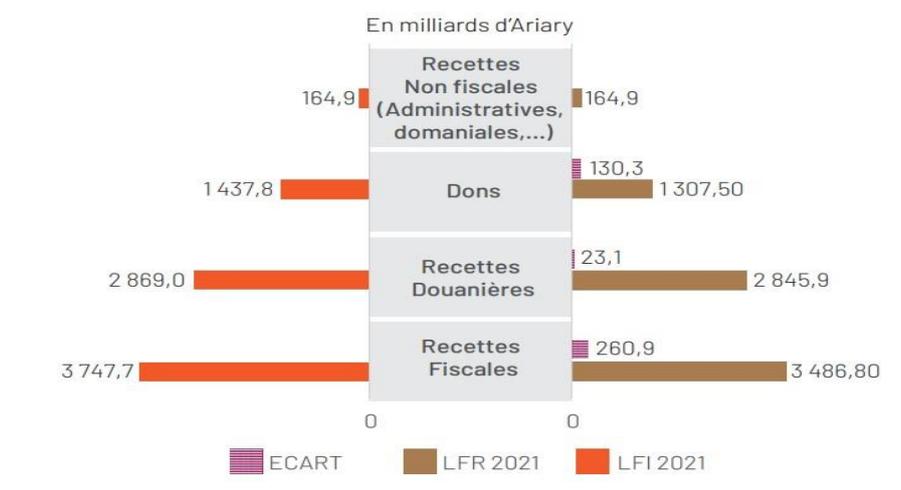
2.2. Résultat selon la loi de finance rectificative de 2021⁸

Nous allons voir ici les résultats selon la loi de finance rectificative en 2021. Précédemment il y avait déjà certes des prévisions pour l'année, mais il faut tenir compte des différents paramètres qui ont mené à modifier certaines valeurs.

2.2.1. Recettes de l'Etat

Les Recettes de l'Etat proviennent essentiellement des ressources fiscales, des recettes douanières, des ressources non fiscales (recettes domaniales, juridiques, produits des ventes ou pénalités) ainsi que des Dons et aides des Partenaires Techniques et Financiers de Madagascar.

Figure n°09 : Illustration des recettes de l'Etat



Source : LFR 2021

Les recettes fiscales intérieures brutes (incluant le remboursement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée) représentent 55,1% des recettes fiscales totales et enregistrent une baisse de 7% par rapport à la prévision initiale, soit un manque à gagner de l'ordre de 260,9 milliards d'Ariary.

Les recettes douanières ont été re-estimées à 2 846 milliards d'Ariary, soit une légère baisse de 0,8% par rapport aux prévisions initiales. Le nouveau montant comprend 75% d'importation de produits non pétroliers et 25% d'importation de produits pétroliers.

⁸ Budget des citoyens, 15^e Edition, LFR 2021

Les recettes non fiscales sont composées de dividendes, des produits des immobilisations financières, des redevances, des produits des activités, ainsi que d'autres recettes exceptionnelles. Le niveau des Recettes non fiscales reste inchangé par rapport aux prévisions établies par la LFI 2021.

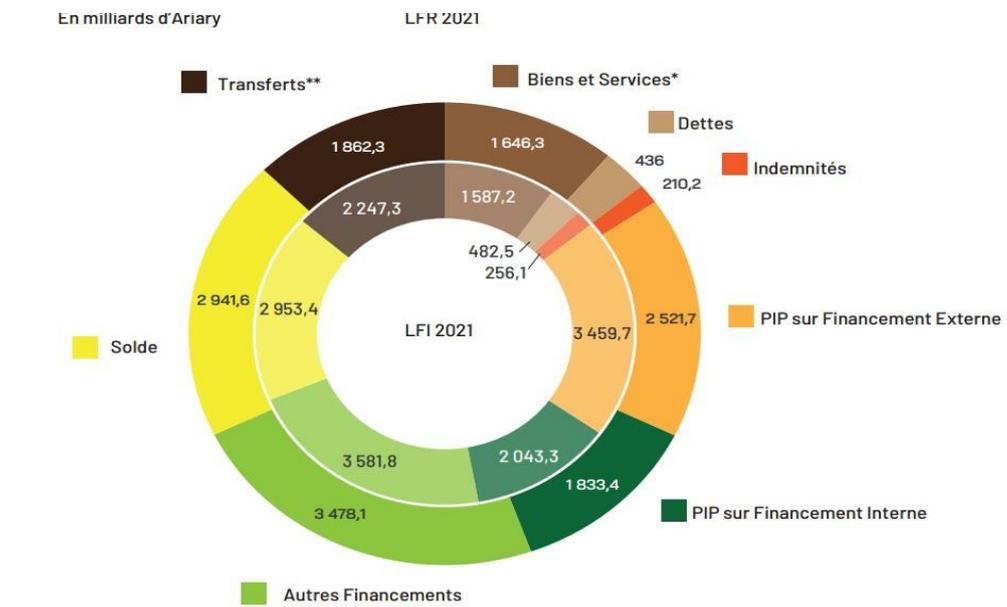
Les dons courants s'élèvent à 290,7 milliards d'Ariary dans le LFR 2021, soit une augmentation de 19,1% par rapport à la prévision initiale. Par contre, une baisse de 14,8% a été constatée au niveau des dons en capital. (cf annexe 03)

Les emprunts extérieurs correspondent aux dettes contractées auprès d'un autre Etat prêteur. Dans la Loi de Finances Rectificative 2021, le niveau des emprunts extérieurs a été révisé à la baisse a raison de 25,8% par rapport à la prévision de la Loi de Finances Initiale pour un montant de 1 682,1 milliards d'Ariary.

2.2.2. Dépenses dans la LFR

Nous allons voir dans cette rubrique les dépenses dans la loi de finance rectificative.

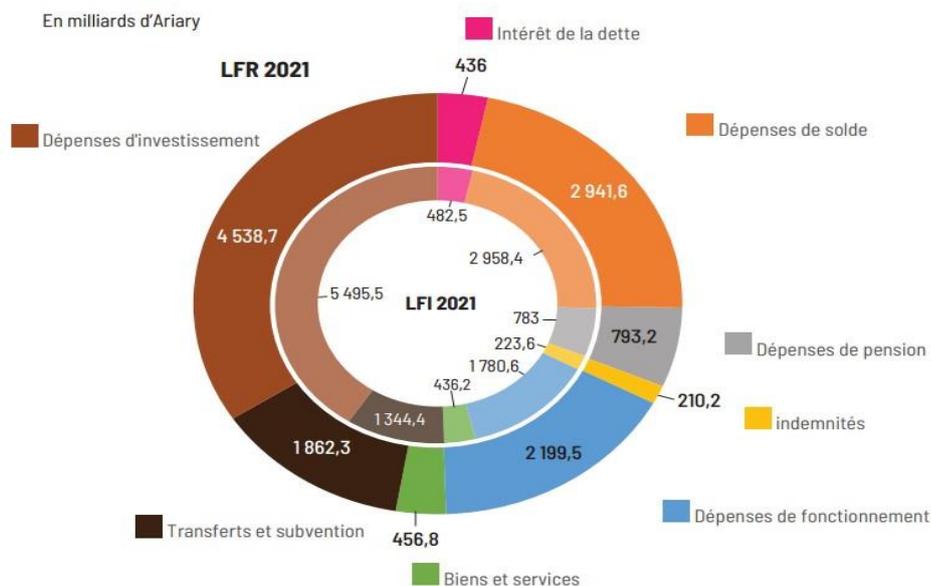
Figure n°10 : Diagramme circulaire de la répartition des dépenses selon leur nature



Source : LFR 2021

Voyons à présent le diagramme circulaire de répartition des dépenses par catégorie.

Figure n°11 : Diagramme circulaire de la répartition des dépenses par catégorie



Source : LFR 2021

Contrairement aux autres Institutions et départements Ministériels, le budget du Ministère de l'Economie et des Finances n'est pas entièrement consacré aux dépenses propres dudit Ministère. Près de la moitié est dédiée aux dépenses dites "transversales" ou ayant un caractère interministériel.

Parmi ces dépenses transversales l'on cite, depuis la LFI 2021, le Fonds de riposte à la COVID 19, estimé à 50 milliards d'Ariary qui finance le Plan Multisectoriel d'Urgence de Madagascar (PMDU).

Dans la LFR 2021, l'intégralité des dépenses des Institutions et Ministères en Eau et Electricité est également transférée dans les "Dépenses Transversales", si auparavant celles-ci étaient dispersées au niveau de chaque entité.

L'objectif de cette mesure est d'écarter tout risque d'arriérés de paiement en raison du rythme d'exécution des dépenses qui diffère d'un Ministère à l'autre. Cette catégorie de dépense est évaluée à 28,0 milliards d'Ariary.

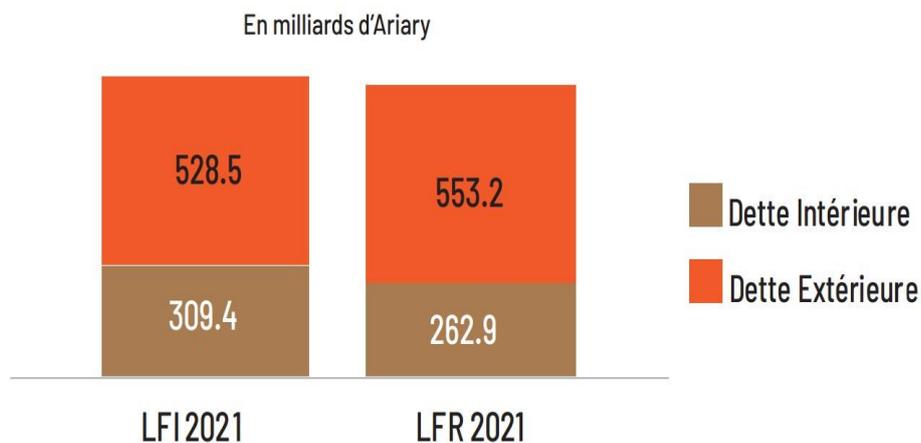
En matière d'Investissement, les lignes de dépenses dites "Nouveaux Projets pour l'Emergence" ou NPE ont également été regroupées dans les dépenses transversales afin de pouvoir réguler leur emploi par rapport au rythme des colloques régionaux et d'optimiser l'utilisation des ressources y afférentes.

2.2.3. Situation de la dette publique

Les intérêts de la dette intérieure sont évalués à 262,9 milliards d'Ariary dans la Loi de Finances Rectificative 2021, contre 309,4 milliards d'Ariary dans la prévision initiale.

Toutefois, le remboursement de la dette extérieure a augmenté de 4,7% soit 553,2 milliards d'Ariary dont 380,1 milliards d'Ariary en principal, et 173,1 milliards d'Ariary en intérêts. Cette hausse est essentiellement due à l'échéance de nos dettes envers la Deutschebank ainsi que l'actualisation du plan de remboursement de la dette de la Russie et de la Chine. (cf annexe 04).

Figure n°12 : Histogramme de la situation de la dette publique



Source : LFR 2021

2.2.4. Croissance sectorielle

La réorientation budgétaire de la Loi de Finances 2021 repose sur des indicateurs précises et justifiées. Ces perspectives sont reprises dans la lettre de cadrage transmise aux Institutions et Ministères au moment de la préparation de leur projet de budget.

Le taux de croissance de 4,3% est justifié par l'évolution de la croissance par secteur décrite dans le tableau ci-dessous :

n°04 : Tableau illustrant l'évolution de la croissance par secteur

	LFI 2021	LFR 2021
SECTEUR PRIMAIRE	+3,6%	+3,6%
		
Agriculture	4,3%	4,3%
Elevage et pêche	2,3%	2,3%
Sylviculture	0,9%	0,9%

SECTEUR SECONDAIRE	10,6%	10,0%
		
Branche alimentaire, boisson et tabac	6,2%	6,2%
Industrie textile	5,5%	5,3%
Bois, papiers, imprimerie	2,3%	2,3%
Industrie extractive	26,5%	22,4%
Matériaux de construction	7,4%	7,2%
Machine et matériels électriques	1,8%	1,8%
Industrie métallique	5,0%	5,0%
Industries diverses	2,4%	2,4%
Electricité, eau et gaz	9,4%	9,4%

SECTEUR TERTIAIRE	4,1%	4,1%
		
BTP	6,2%	5,8%
Commerce, entretien, réparation	3,9%	3,9%
Hôtel restaurant	4,0%	4,5%
Transport	4,5%	3,7%
Poste et télécommunication	9,2%	9,2%
Education	0,8%	0,8%
Santé	0,8%	0,8%
Services rendus aux ménages	0,3%	0,3%

Source : LFR 2021

Nous avons ici deux références comparatives à savoir la loi de finance initiale 2021 et la loi de finance rectificative 2022.

En ce qui concerne le secteur primaire, nous pouvons constater une évolution de la croissance constante : 3,6% pour la loi de finance initiale contre la même valeur 3,6% pour la loi de finance rectificative. Ces relevés ont été constaté notamment sur le domaine de l'agriculture, l'élevage, la pêche ainsi que de la sylviculture.

Le secteur secondaire montre une légère baisse de 0,6% du taux d'évolution de la croissance sectorielle par rapport à celle prévue dans la loi de finance initiale. Une valeur initiale estimée 10,6% contre 10,0% dans la loi de finance rectificative. Il s'agit particulièrement du domaine de la branche alimentaire-boisson-tabac, de l'industrie textile, bois-papier-imprimerie, de l'industrie extractive, des matériaux de construction, des machines et matériels électriques, de l'industrie métallique, des industries diverses et aussi de l'électricité-eau-gaz.

Enfin le secteur tertiaire affiche un taux inchangé de 4,1% que ce soit sur la loi de finance initiale que sur la loi de finance rectificative. Et c'est dans le domaine de la poste et de la télécommunication qui donne un résultat maximal au sein de ce secteur avec ses évolutions estimées constamment à 9,2% en 2021. Ce secteur regroupe le domaine du bâtiment et travaux public, commerce-entretien-réparation, hôtel-restaurant, transport, poste et télécommunication, éducation, santé, et aussi les services rendus aux ménages.

CHAPITRE IV : Analyse

Dans ce chapitre, nous allons essayer de mener une analyse en lien avec le thème. Nous allons jusqu'à regarder le micro et macro environnement de l'établissement.

Section 1 : Analyse du micro et macro environnement

Dans cette démarche nous allons adopter une analyse SWOT ou l'analyse FFOM qui veut dire Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

1.1. Analyse du micro environnement

L'analyse du micro environnement se traduit par le diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation.

1.1.1 Les forces

Nous pouvons relever comme force de la direction son contact direct avec l'administration centrale. Cela lui permettra en cas de problème de pouvoir faire un feedback directement à son supérieur hiérarchique. Elle a aussi la SRE et les Centres fiscaux sur qui elle peut compter pour prendre la relève en termes de prélèvement de l'impôt. Non seulement mais elle a une compétence territoriale assez large qui recouvre toute une région dont elle est responsable, une organisation qui fait un plus dans la décentralisation effective du pouvoir. Sa réforme pour la digitalisation est aussi un de ses plus grand atout en termes de stratégie.

1.1.2 Les faiblesses

Nous pouvons relever comme faiblesse le manque d'infrastructure comme siège régional, le manque d'équipement en termes de véhicule qui permettra de réaliser une descente régulière auprès des personnes imposables. Car nombreux sont aujourd'hui les entités qui œuvrent toujours dans le secteur informel.

1.2. Analyse du macro environnement

L'analyse du macro environnement se traduit par le diagnostic des opportunités et des menaces de l'entité.

1.2.1 Les opportunités

Comme opportunité, la DRI Vakinankaratra est un des directions les plus proche de la capitale où se situe le siège ou la direction centrale. Donc en cas de convocation par le supérieur hiérarchique surtout dans le cadre de la préparation des dossiers d'un personnel. La

représentation de la DRI dans cette région augmente le taux de pression fiscale en raison de son rapprochement des contribuables.

1.2.2 Les menaces

Les menaces surtout en tant que direction décentralisée d'une administration publique sont des moindres car il s'agit du ministère des finances et du budget qui prend en charge de tout ce dont la direction aurait à affronter en tant qu'il soit son représentant au niveau de la région.

Tout sauf comme le cas de la pandémie qui freine tous les secteurs économiques, induisant à l'affaiblissement de leur capacité à régler à temps leurs impôts.

Section 2 : Analyse PESTEL et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons voir les analyses PESTEL et les analyses du précédent résultat.

2.1. Analyse PESTEL

2.1.1 Politique, économique et sociologique

En termes de politique, si nous voyons du point de vue de la politique fiscale la chaque DRI est régie par un statut cadrant son activité et ses attributions au service de l'impôt. Elle ne peut dans ce sens déroger la loi régissant son domaine.

Du point de vue économique, ne parlant que de la ville d'Antsirabe, elle est la deuxième plus grande ville en termes d'industrialisation. Et la DRI par l'intermédiaire de la poste de surveillance à l'instar de ses contrôleurs, est présente dans tous les grandes entreprises dans la région. Ce qui permettrait de faciliter la surveillance du respect de la loi fiscale par ces grandes entreprises.

En terme sociologique, la DRI compte trois corps différent à savoir : le corps de l'inspecteur, du contrôleur et des agents qui assurent le fonctionnement du service fiscal.

2.1.2 Technologique, écologique et légal

En ce qui concerne la technologie, la direction générale des impôts est actuellement en cours de réforme vers la digitalisation. Ce qui permettra à la direction de faciliter les différentes tâches qui lui sont attribués.

En termes d'écologie, les fonctionnaires de la DRI participent au reboisement. Une activité sous l'égide du ministère de l'environnement qui contribue la reconstruction de l'écosystème.

Du point de vue légal, puisque la DRI Vakinankaratra est un établissement public, elle n'a pas le pouvoir de gérer l'organisation de son travail par son propre aise, mais toutes les procédures et décisions à prendre ne lui reviennent pas mais les consignes sont soit donné par l'intermédiaire de notes de services, soit déjà prédéfini par les lois en vigueur.

2.2. Analyse des résultats

Nous allons voir dans cette rubrique la récapitulation des principales modifications sur les lois des finances et les principales modifications sur le régime fiscal.

2.2.1 Récapitulation des principales modifications

Consécutivement à la baisse des recettes, les dépenses de l'Etat ont dû faire l'objet de réajustement.

Les modifications concernent essentiellement : l'octroi de crédit complémentaire pour renforcer les moyens de fonctionnement des Institutions et Ministères (indemnité, biens et services, transferts). Le renforcement des engagements de Madagascar pour le développement du Capital Humain et l'inscription budgétaire de l'assurance sécheresse African Risk Capacity contractée par Madagascar. L'augmentation des transferts accordés à la JIRAMA dans le cadre du processus de redressement de la compagnie. Le réaménagement des inscriptions budgétaires de quelques lignes vers les dépenses transversales, à savoir : les Nouveaux Projets pour l'Emergence, les dépenses en eau et électricité et les dépenses relatives à la Caisse National de Prévoyance Social. Le renflouement de la caisse retraite suite au basculement du statut des Employés de Courte Durée en Employés de Longue Durée. En parallèle à cette série d'augmentation de dépenses, une contraction de certaines lignes de dépenses a dû être opérée. Il s'agit entre autres, de la baisse de l'intérêt de la dette, du fonds souverain, des dépenses du qui sont reportées en 2022.

2.2.2 Principale modifications sur le régime fiscal

Modification de l'imposition des revenus issus des marchés publics en « Impôt sur les marchés publics » au lieu de la « Taxe sur les marchés publics » et quelques précisions :
» Précision relative à l'exonération à la TVA des opérations réalisées par un titulaire de marchés publics entrant le champ d'application de l'impôt sur le marché public. Précision sur la modalité de recouvrement de l'impôt sur le marché public versement auprès de la Direction des Grandes Entreprises, des impôts sur le marché public retenus par le comptable public, par l'agent en charge du paiement des marchés publics, par le titulaire de marché d'un sous-traitant de premier degré.

Versement auprès des unités opérationnelles, des IMP déclarés par le bénéficiaire de revenus pour les marchés payés directement par les partenaires techniques et financiers. Harmonisation, uniformisation et précision de certaines mesures : Uniformisation des mesures par l'extension des charges pouvant bénéficier de la réduction d'impôt synthétique, aux charges ayant fait l'objet de versement d'impôt synthétique intermittent et les rémunérations des associés gérant majoritaire ayant fait l'objet de versement de l'impôt sur le revenu. Précisions sur le lieu de dépôt de la demande de sursis de paiement. Rectification des nomenclatures douanières pouvant bénéficier l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée pour l'iodate de potassium et le fluorure de potassium.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Nous allons voir dans cette partie la discussion des résultats. Entre autres, nous allons énoncer des propositions de solutions et les recommandations afin d'apporter une amélioration de la présente situation.

CHAPITRE V : DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous allons aborder le sujet sur l'organisation général du travail⁹ de la D.R.I. Lorsque nous parlons de l'administration publique, leur méthodologie de travail est dirigée, à l'avance, par un plan de travail annuel à l'échelle nationale. C'est-à-dire que tous les agents de l'Etat au service de l'impôt y sont régis.

Section 1 : Identification des éléments constitutifs de l'impôt

Dans cette section, nous allons identifier les éléments constitutifs de l'impôt.

1.1. La matière imposable

1.1.1. Definition

La matière imposable est l'élément ou la richesse économique dans lequel l'impôt prend directement sa source. Elle est très diversifiée, il peut s'agir des biens meubles, des biens immeubles, des services, ou encore des revenus.

1.1.2. La recherche de la matière imposable

La matière imposable peut-être identifiée en adoptant l'un des deux procédés suivants :

1.1.2.1. Le procédé de recensement :

Selon ce procédé, c'est l'administration qui procède elle-meme à rechercher la matière imposable en se déplaçant sur les lieux du contribuable (procédé pratiquement absent à Madagascar)

1.1.2.2. Le procédé de la déclaration

Dans ce cas c'est le contribuable lui-meme qui procède à la déclaration de la matière imposable. A défaut de déclaration, la déclaration de bonne ou de mauvaise foi engage la responsabilité du contribuable et entraîne le paiement du principal de l'impôt majoré d'une pénalité.

1.2. La personne imposable

La personne imposable sur laquelle pèse la charge fiscale et qui procède au paiement de l'impôt. Il existe plusieurs vocabulaires qui désignent la personne imposable (l'assujetti, le redevable, le contribuable...).

⁹ Dr Jalel Berrebeh, Professeur à l'Institut Supérieur de gestion de Sousse, « *Théorie générale de l'impôt* » vol.1, 1999, 33p.

Indépendamment de la dénomination qu'on peut attribuer à la personne imposable, il faut distinguer entre quelques notions fondamentales: la personne imposable de droit, la personne imposable de fait, le collecteur d'impôt

- La personne imposable de droit est celle qui est définie expressément par le législateur
- La personne imposable de fait est celle qui supporte effectivement l'impôt
- Le collecteur d'impôt est la personne qui procède au recouvrement de l'impôt à la place de l'administration et qu'elle verse par la suite.

1.3. Le fait générateur

Le fait générateur est le phénomène, l'évènement, l'opération, l'acte, ou la situation juridique qui fait naître ou créer la dette fiscale.

Le fait générateur engendre l'impôt sans le rendre exigible. L'exigibilité de l'impôt est le droit qui fait valoir le Trésor à partir d'un moment déterminé auprès du redevable pour obtenir le paiement immédiat de l'impôt.

La détermination précise du fait générateur présente un intérêt évident et important. Elle permet d'apprécier la nature de l'impôt et la loi applicable dans le temps et dans l'espace.

1.3.1. Le fait générateur définit le champ d'application de l'impôt :

La nature de l'impôt est souvent en fonction du fait générateur.

1.3.2 Le fait générateur détermine le champ d'application de la loi dans l'espace :

C'est ainsi qu'il permet de préciser et de limiter la territorialité de l'impôt. Nous pouvons savoir dans quel territoire l'impôt est appliqué.

1.3.3. Le fait générateur détermine l'application de la loi dans le temps :

La connaissance du fait générateur fixe la date à laquelle il convient de se placer pour déterminer la législation applicable relative aux modalités d'assiette et des tarifs de recouvrement. Les impôts ultérieurs soit au titre d'une imposition volontaire, soit au titre d'une déclaration volontaire ou d'une taxation d'office doivent être établis d'après la législation en vigueur au moment du fait générateur.

Section 2 : Les procédures des opérations fiscales

2.1. L'assiette de l'impôt

Asseoir l'impôt, c'est déterminer ses bases, son fait générateur, rechercher et décider quelle sera la matière sur laquelle l'impôt sera établi et donc, indirectement au moins, définir, sur un plan catégoriel, qui sera contribuable. Puisque l'impôt est établi par la loi, c'est du législateur que relève la solution de tels problèmes.

Dans le cadre de l'assiette de l'impôt, deux questions doivent être posées. Une question de fond: quelle matière sera choisie? Ce qui pose le problème de la détermination de la matière imposable. Une question de forme: quels moyens seront retenus pour atteindre cette matière ? Ce qui soulève le problème de l'évaluation de la matière imposable.

2.1.1 Choix de la matière imposable

2.1.1.1. Impôt unique ou impôts multiples

Plutôt que de multiplier les impôts, ne vaudrait-il pas mieux en établir un seul, qui atteigne une matière judicieusement choisie, ce qui libérerait les autres formes de richesse ou d'activités? Périodiquement, certains ont proposé une telle solution.

Si l'impôt unique présente certains avantages (simplicité, diminution des frais de recouvrement, possibilité pour chacun de savoir exactement ce qu'il doit et de vérifier son imposition), ses inconvénients c'est qu'il ne réalise pas une meilleure justice fiscale et il manque de productivité. Donc tout impôt doit prendre place dans un « système fiscal », qui est l'ensemble des impôts appliqués à un moment donné dans un Etat déterminé.

2.1.1.2. Impôt sur les personnes et impôt sur les biens

La matière imposable sera-t-elle constituée par des personnes ou par les biens ? L'impôt sur la personne ou capitation est celui auquel les individus sont astreints à raison de leur seule existence physique. Cette fiscalité comporte le maximum d'injustice. C'est pourquoi la capitation est totalement abandonnée actuellement.

2.1.1.3. Impôt sur le capital, impôt sur le revenu, ou impôt sur la dépense

Tout impôt est un prélèvement sur la richesse, mais celle-ci peut revêtir plusieurs formes quand il frappe la richesse à sa source, il s'agit de l'impôt sur le revenu, le revenu étant la richesse qui se renouvelle périodiquement ou est en cours d'acquisition, cette richesse provenant de l'exercice d'une activité ou d'un travail), ou du produit d'un capital quand il frappe la richesse

constituée, acquise, stabilisée, c'est-à-dire le patrimoine, il s'agit de l'impôt sur le capital; quand il frappe la richesse au moment où elle quitte le patrimoine du contribuable, ce qui se manifeste par une dépense, il s'agit de l'impôt sur la consommation ou sur la dépense.

2.1.1.4. Impôt analytique ou impôt synthétique

L'impôt analytique est modulable selon la catégorie des revenus. Ceci implique que chaque catégorie de revenu supporte un impôt bien déterminé.

L'impôt synthétique est constitué par un impôt général sur le revenu, ce qui implique que le revenu global constitue la base de l'impôt.

2.1.2. Evaluation de la matière imposable

Deux procédés généraux d'évaluation peuvent être utilisés l'un, réévaluation automatique, est assez approximatif, l'autre, réévaluation directe (ou réelle) et plus précis.

2.1.2.1. L'évaluation automatique

1°/ La méthode forfaitaire :

Le forfait, défini généralement comme une « somme fixée à l'avance d'une manière invariable », est en droit fiscal un procédé qui permet à l'administration d'évaluer la matière imposable à partir d'un élément connu et considéré comme entretenant un rapport étroit et constant avec la matière imposable.

On distingue le forfait légal et le forfait conventionnel:

- Le forfait légal: La loi elle-même fixe le revenu, à partir de certaines données, créant ainsi une présomption de productivité qu'elle attache à ces données.
- Le forfait conventionnel: Sa fixation est le résultat d'une entente entre le fisc et le contribuable, après discussion.

Le forfait est assez approximatif, mais l'opinion lui reste attachée, car il constitue en général un régime de faveur. L'évaluation est inférieure à la réalité de la matière imposable.

Le forfait permet à l'administration d'éviter des coûts administratifs exorbitants qu'exigent le contrôle de certaines activités (le mécanicien, l'alimentation générale, le coiffeur)

2.1.2.2. L'évaluation réelle

Cette méthode consiste à déterminer la valeur exacte de la matière imposable. Cette

évaluation peut être le fait ou bien de l'administration elle-même ou bien des contribuables, au moyen d'une déclaration.

a- L'évaluation administrative:

Exceptionnelle, elle intervient dans deux hypothèses seulement d'une part pour l'évaluation des bénéfices des contribuables en vérification; d'autre part en matière de taxation d'office l'absence de déclaration, la non-coopération du contribuable avec l'administration, le refus du contribuable des résultats de la vérification, et enfin dans le cas où l'administration essaierait d'éviter la prescription.

b- La déclaration :

Le système déclaratif consiste à laisser aux contribuables la liberté de procéder à la déclaration de leurs revenus et à l'administration le droit de suivi et de contrôle de cette déclaration. L'efficacité de ce système repose sur la sincérité et le civisme des contribuables et à une condamnation de la fraude et des fraudeurs dans l'opinion publique.

La déclaration peut être faite soit par le contribuable lui-même (déclaration par le contribuable), soit par des tiers (déclaration par des tiers). Le danger de fraude est grandement atténué lorsqu'on a recours au système de la déclaration par un tiers. Ces derniers pouvant avoir tout intérêt à faire une déclaration exacte, dans la mesure par exemple où les sommes déclarées pour le compte des contribuables viendront en déduction de leur propre revenu imposable.

Dans le cas du procédé de la retenue à la source, l'intervention du tiers est étendue au prélèvement de l'impôt. Au moment où il paye une somme imposable (salaire, valeur mobilière), le tiers retient l'impôt et le verse directement à l'Etat.

2.2. La liquidation de l'impôt

Calculer ou, selon l'expression consacrée, liquider - un impôt consiste à appliquer à la matière imposable le taux légal de l'impôt. La liquidation pose donc problème sur le choix du tarif à appliquer sur le plan économique, financier et social.

Il faut déterminer un taux qui permette un rendement maximum sans nuire à l'économie, par un aménagement de la pression fiscale en fonction de la productivité ; mais à cet objectif économique doit s'ajouter un impératif de justice.

La liquidation de l'impôt suppose que soient définies le fait générateur et les modalités de taxation.

2.2.1 Le fait générateur

Le fait générateur est le fait matériel ou acte juridique qui donne naissance à la dette fiscale. Le fait générateur détermine les éléments de l'imposition, le régime applicable à la liquidation et le poids de départ de certaines prescriptions.

2.2.2 Les modalités de taxation

2.2.2.1. Impôt de répartition ou impôt de quotité

Il y a impôt de répartition lorsque la loi fixe à l'avance son rendement total pour l'ensemble du territoire et qu'ensuite interviennent des partages successifs entre les différentes circonscriptions, par la fixation de contingents de répartition, jusqu'à la plus petite unité territoriale, où l'impôt est alors partagé entre les contribuables, en fonction des éléments imposables.

Ce procédé a peu à peu disparu cependant pas l'impôt de quotité. Dans ce cas ce n'est pas le rendement mais le taux de l'impôt qui est fixé à l'avance.

2.2.2.2. Impôt réel ou impôt personnel

L'impôt réel est celui qui atteint la matière imposable en elle-même, sans que soit prise en compte la personnalité du contribuable. Est imposée une chose, un objet considéré comme une unité imposable, dans sa nature et sa quantité : automobile, terrain, maison, l'alcool, acte juridique. Que le bien appartienne à un célibataire ou à un chef de famille, à un contribuable modeste ou fortuné, l'imposition sera identique. Au contraire, l'impôt personnel adapte la charge fiscale au cas particulier de chacun. Au point de départ, comme pour l'imposition réelle, c'est la matière imposable qui est considérée, mais on y apporte ensuite des modifications, c'est-à-dire que des atténuations ou des aggravations, suivant la situation sociale, et surtout la situation de famille du contribuable. La matière imposable est appréhendée à travers le contribuable et rectifiée en conséquence. Nombreuses et diversifiées sont de nos jours les formes de la personnalisation : citons la progressivité des taux, la discrimination dans les tarifs, la situation et charges de famille, la déduction des frais professionnels, les abattements à la base.

2.2.3 Les divers procédés de la personnalisation

2.2.3.1 Impôt proportionnel ou impôt progressif

Alors que l'impôt proportionnel soumet la matière imposable à un taux constant, l'impôt progressif la frappe à un taux qui augmente avec la quantité de matière imposable; le taux s'élève au fur et à mesure que croissent les revenus à atteindre.

On distingue la progressivité globale et la progressivité par tranche.

2.2.3.2. Unicité ou multiplicité des tarifs : la discrimination

Discriminer, c'est appliquer des tarifs différentiels à des matières imposables égales à quantité mais d'origine différente. Comme la progressivité, la discrimination a pour objet d'imposer plus lourdement certains contribuables, mais la progressivité demande plus à ceux qui ont davantage de revenus, alors que la discrimination demande plus à ceux qui ont une certaine espèce de revenus. La progressivité porte sur la quantité, la discrimination sur la qualité de la matière imposable. L'une comme l'autre procédé de la justice fiscale, et en particulier de l'idée selon laquelle chacun doit être imposé selon ses capacités contributives or celles-ci ne dépendent pas seulement de la quantité de richesse, mais aussi de la nature, de la forme et des caractères de cette richesse.

Ainsi, en matière de revenus, doit-on distinguer les revenus du capital (terre, immeubles, valeurs) des revenus du travail qui présentent un caractère plus précaire et sont moins aisés à réaliser. Doit-on distinguer entre le revenu des personnes physiques et celui des personnes morales.

Une autre discrimination peut être fondée sur la possibilité qu'ont certains contribuables de dissimuler une partie de leurs ressources.

En ce qui concerne les impôts sur la dépense, la discrimination sera fondée sur la nature des produits : les produits de luxe seront frappés d'un taux bien plus élevé que les produits de première nécessité.

2.3. Le recouvrement de l'impôt

Le recouvrement est l'ensemble des procédures financières par lequel l'impôt passe du patrimoine du contribuable dans les caisses du Trésor Public.

2.3.1 Principes généraux

Nous pouvons distinguer plusieurs précédés pour obtenir le paiement de l'impôt :

2.3.1.1. Impôt en argent ou impôt en nature

Le paiement de l'impôt en nature est actuellement aboli. L'impôt est une prestation pécuniaire. Il est versé au comptable publique en espèce.

2.3.1.2. Impôt en régie ou impôt a ferme

Alors que le système de la régie consiste à confier le recouvrement de l'impôt aux agents de l'Etat, ou des personnes publiques, dans celui de la ferme, l'Etat laisse la levée de l'impôt à un particulier ou à une compagnie, moyennant un prix réglé à forfait. La ferme fut totalement abandonnée. Aujourd'hui, tous les impôts sont recouverts par des fonctionnaires ou agents publics.

2.3.2 Procédures de recouvrements

Les comptables publics ont le monopole du recouvrement des impôts. Dès qu'ils ont en charge l'impôt, ils sont personnellement et pécuniairement responsable de son recouvrement.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Nous allons parler dans ce chapitre de l'organisation général du travail et de la politique budgétaire¹⁰.

Section 1 : Fondement des organisations

Dans cette section, nous allons voir la planification stratégique et la gouvernance le système d'information et le financement.

1.1 La planification stratégique et la gouvernance

1.1.1. La planification stratégique

La stratégie est le choix d'orientation à long terme de l'entité et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les agents d'un point de vue long terme.

Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser.

La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux : la formulation stratégique qui a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques et le management stratégique qui concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

1.1.2. La gouvernance

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance. C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

1.2 Le système d'information et le financement

1.2.1. Le système d'information

Un des objectifs du management est la gestion de l'organisation de l'entreprise afin de générer des synergies par un certain alignement stratégique. Pour atteindre cet objectif, il est

¹⁰ Tiré d'une encyclopédie universelle en ligne sous licence libre

nécessaire de réaliser la coordination des flux physiques et immatériels qui traversent l'entreprise. Les flux physiques matériels sont normalement sous la responsabilité du service logistique. Le service des ressources humaines gère les flux de capital humain. Les flux d'informations par nature immatériels sont sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information qui gère le management du système d'information de l'entreprise et assure l'urbanisation du système d'information. En management du système d'information, la gestion de données concerne aussi spécifiquement des ressources stratégiques.

1.2.2. Le financement

Dans le cadre de la gestion, la finance est un domaine de management dont l'objectif se caractérise au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entité.

Cette distinction, par rapport aux autres domaines du management, permet à la finance par l'usage de postulats spécifiques de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et donc utilisés à grande échelle à moindre coût, tout en maintenant un niveau de pertinence élevé.

L'échelle d'analyse n'est donc pas toujours la même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à stratégies ou organisations complexes nécessitant surtout des approches non financières.

Section 2 : La politique budgétaire

Dans cette section, nous allons parler du concept et de l'outil ainsi que de l'analyse et de l'effet.

2.1 Le concept et l'outil

2.1.1. Concept

La politique budgétaire recoupe l'ensemble des décisions de dépenses et de levées d'impôts d'un Etat. Elle peut être expansionniste, c'est-à-dire viser à augmenter les dépenses publiques, notamment durant une crise économique, afin d'éviter à cette crise de s'enliser, ou à les réduire, notamment durant une période de forte croissance.

2.1.2. Outils

La politique budgétaire peut jouer à la fois sur les dépenses et les recettes. Ces leviers permettent de soutenir la consommation et l'investissement.

La première composante de la politique budgétaire est donc la dépense publique. Il s'agit l'ensemble des dépenses de la puissance publique, dont les dépenses sociales, les aides aux entreprises, les investissements en infrastructures, les aides à la recherche, les exonérations fiscales, la hausse de l'emploi public ou de la rémunération des agents.

2.2 L'analyse et les effets

2.2.1. Effets

Les effets de la politique budgétaire sont difficiles à anticiper, parce que chaque décision peut avoir à la fois des effets positifs et des effets négatifs, éventuellement à des échelles de temps différentes, parce que la psychologie et la confiance jouent un grand rôle, parce que le contexte international peut avoir une influence importante.

2.2.2. Analyse

La politique budgétaire est désormais utilisée par les Etats comme un instrument contra-cycle, de régulation économique, pour lisser (partiellement) les cycles économiques : l'Etat doit augmenter ses dépenses, ce qui augmente le déficit budgétaire, lors des périodes de ralentissement économique, en particulier lorsque le ralentissement atteint le stade de récession économique. En revanche, lors des périodes de trop forte activité comme le surinvestissement, bulle spéculative, inflation, il doit diminuer ses dépenses.

Le système d'action concret, la zone d'incertitude, le pouvoir. Le concept d'acteur joue un rôle fondamental dans la théorie de l'analyse stratégique. L'acteur est à la base du système, il rentre en interaction dans un système qui contribue à structurer un jeu, et à construire des régulations de façon à résoudre les problèmes concrets du travail quotidien. Le système d'action concret tient une place centrale dans l'analyse stratégique, cela s'explique par la définition donnée à l'organisation (un construit humain ou ensemble humain structuré. Cet ensemble, composé de membres qui y développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement, est donc lui-même en mouvement permanent). Ce sont les acteurs qui créent le système et le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent et prennent des décisions. Ces relations servent à résoudre des problèmes concrets de la vie de l'organisation. Elles sont créées et entretenues en fonction des intérêts des individus et des contraintes de l'environnement. Un exemple va servir d'illustration au propos décrit : celui d'un ouvrier spécialisé, d'un régleur et du chef d'équipe : Un OS fait des réglages sur sa machine, réglages qui relèvent du régleur. L'OS le fait pour diverses raisons : mieux connaître ses

machines, se l'approprier, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, continuer sa production, se faire bien voir du régleur et du chef d'équipe... Cette manière de procéder lui permet d'avoir un certain pouvoir sur le groupe de travail. C'est un comportement stratégique. Le régleur et le chef d'équipe acceptent ce système, puisqu'eux-mêmes ont des bonnes raisons de le faire. L'entente des acteurs se fait sur un mode informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques, ces trois acteurs ont bâti un système concret d'action. Le système se définit à partir d'une notion d'interdépendance et par conséquent s'il fallait modifier la situation, il serait nécessaire de prendre en considération le système entier. Le chef hiérarchique doit d'abord faire une analyse stratégique (quels acteurs ?) et une analyse systémique (pour quelles raisons ce système ?). Pour un bon fonctionnement, une organisation repose sur la relation des acteurs fondée sur un modèle aussi interactif qu'interdépendant. Des règles de relations et des alliances sont établies entre les acteurs afin de résoudre les problèmes.

Cette partie concernait la discussion et la recommandation. Nous pouvons y voir l'application de la théorie en fonction de la situation actuelle. Ainsi donc s'achève la troisième partie de cet ouvrage.

CONCLUSION

La politique budgétaire recoupe l'ensemble des décisions de dépenses et de levées d'impôts d'un Etat. Elle peut être expansionniste, c'est-à-dire viser à augmenter les dépenses publiques, notamment durant une crise économique, afin d'éviter à cette crise de s'enliser, ou à les réduire, notamment durant une période de forte croissance. La politique budgétaire peut jouer à la fois sur les dépenses et les recettes. Ces leviers permettent de soutenir la consommation et l'investissement.¹¹

La première composante de la politique budgétaire est donc la dépense publique. Il s'agit l'ensemble des dépenses de la puissance publique, dont les dépenses sociales, les aides aux entreprises, les investissements en infrastructures, les aides à la recherche, les exonérations fiscales, la hausse de l'emploi public ou de la rémunération des agents.

Dans le cadre de la gestion, la finance est un domaine de management dont l'objectif se caractérise au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entité.

Cette distinction, par rapport aux autres domaines du management, permet à la finance par l'usage de postulats spécifiques de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et donc utilisés à grande échelle à moindre coût, tout en maintenant un niveau de pertinence élevé.

L'échelle d'analyse n'est donc pas toujours la même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à stratégies ou organisations complexes nécessitant surtout des approches non financières.

Le management est une responsabilité au sein de toute organisation et plus précisément de la direction. Les structures sociales ne sont pas des entreprises comme les autres.

Les environnements et la société constituent plus qu'auparavant des références et induisent des normes. Les frontières entre le dedans et le dehors sont davantage fluides, les institutions sont désormais des organisations plus ouvertes, susceptibles de s'adapter aux turbulences, en mesure de proposer des évolutions. À ce titre, le management doit permettre d'élaborer des réponses appropriées. Le secteur ne peut être assimilé aux entreprises ou aux administrations, car il trouve son essor dans les fondements de l'économie sociale ou solidaire.

L'éthique s'articule à la compétence et les associations ont à faire valoir leur dimension

¹¹ Tiré d'une encyclopédie universelle en ligne sous licence libre

politique et la force de leur projet. Au-delà, les établissements et services exercent une mission, ils répondent à des besoins, ils ont un rendez-vous avec l'avenir. Les directions ont pour rôle d'accompagner le changement humain et technique, de promouvoir l'innovation et la qualité des prestations. Le management résulte d'une vision et d'une anticipation sur l'avenir, mais il trace le chemin et il est alors pragmatique, mobilisateur et responsable.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- ✓ Michel Crozier, 2000, « *A quoi sert la sociologie des organisations ?* », Paris, Arslan.
- ✓ Henry Mintzberg, 1994, « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Editions Dunod, 454 pages
- ✓ Francine Séguin, Taib Hafsi, Christiane Demers, 2008, « *Le management stratégique* », Les éditions transcontinental, 392 pages
- ✓ Fadel Diamé, 2003, « *Planification stratégique d'une organisation de développement* » © FRAO/WARF, Dakar, 51 pages
- ✓ Meier Olivier, 2011, « *Diagnostic stratégique* », 3^e édition, 320 pages

Ouvrages spécifiques

- ✓ Michael Porter, 1982, « *Choix stratégique et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Economica, 426 pages
- ✓ Gilles Bressy et Christian Konkuyt, 2018, « *Management et économie des entreprises* », 12^e édition, Paris, Sirey, 576 pages
- ✓ W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2005, « *Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques* », Village Mondial, 272pages
- ✓ Dr Jalel Berrebeh, 1999, Professeur à l'Institut Supérieur de gestion de Sousse, « *Théorie générale de l'impôt* » vol.1, 33 pages.
- ✓ Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu, 2004, « *Stratégies et moteurs de performance* », Chenelière McGraw-Hill, 566 pages.

Revues et articles

- ✓ Direction Générale des Impôts de Madagascar, 2021, « *Code général des impôts* », 293 pages
- ✓ Direction Générale des Impôts de Madagascar, 2021, « *Guide annoté, contrôle d'activité* », 8 pages
- ✓ Ministère de l'Economie et des Finances, 2021, « *Budget des citoyens* », LFI 14^e Edition, 11 pages
- ✓ Ministère de l'Economie et des Finances, 2021, « *Budget des citoyens* », LFR 15^e Edition, 26 pages
- ✓ Ministère de l'Economie et des Finances, 2010, « *Manuel de procédures des centres fiscaux* », Direction Générale des Impôts, 114 pages

Thèses et Mémoires

- ✓ Tantelimalala Nantenaina RATSIMBARIALIMANANA, 2013, « *Stratégie de développement d'une entreprise : cas de l'entreprise artisanale La Croyance* », 54 pages

Sites Internet ou Webographie

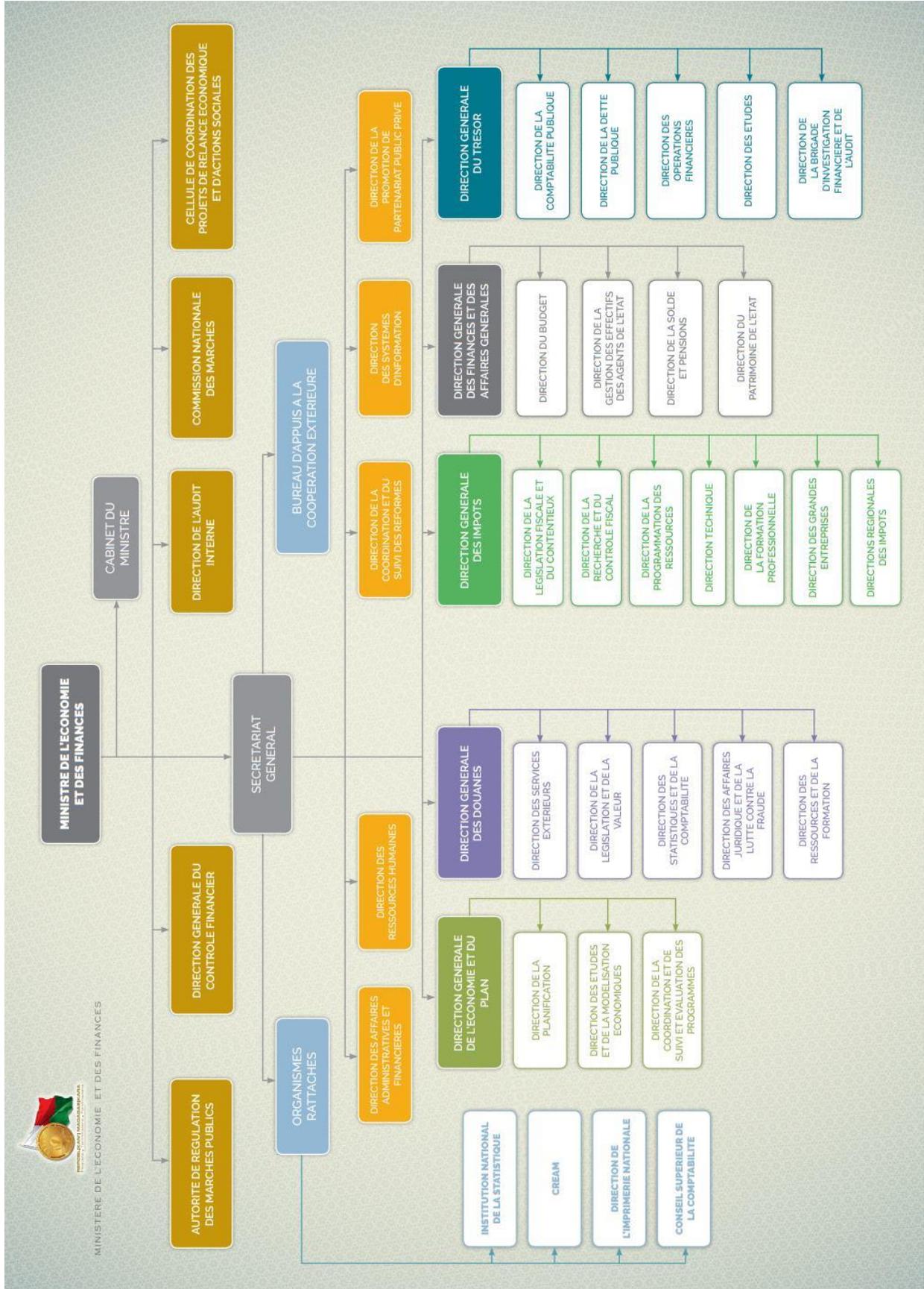
- ✓ <https://youtu.be/ELqqq7LLNoQ> Mai 2021
- ✓ <http://www.impots.mg/fr/> Avril 2021
- ✓ <https://www.mémoire online.com> Août 2021
- ✓ <http://www.mefb.gov.mg> Avril 2021
- ✓ <https://fr.m.wiktionary.org> Septembre 2021

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°01 : Organigramme de la MEF.....	iii
Annexe n°02 : Disposition spécial.....	iv
Annexe n°03 : Composition des dons.....	v
Annexes n°04 : Structure globale des finances de l'Etat.....	v

ANNEXES

Annexe n°01 : Organigramme de la MEF



Annexe n°02 : Disposition spécial

Article 17 :

Création d'un compte d'Affectation Spéciale « Crédit carbone REDD+ » au nom du Bureau National des Changements Climatiques et de la Réduction des Emissions dues à la déforestation et dégradation des forêts, auprès du MEDD.

Article 19 :

Autorisation de perception de la rémunération de prestations, au profit du Laboratoire des Mines de Madagascar, notamment sur les analyses, les tests et expertises ainsi que les caractérisations des substances minières, pétrolières et gazières.

Article 22 :

Autorisation à percevoir des commissions relatives aux nantissements et aux mutations des différents Bons du Trésor pour le Trésor public:

- Nantissements de Bons du Trésor : 0,1% de la valeur nominale des titres ;
- Mutations de Bons du Trésor Fihary : 0,2% de la valeur nominale des titres.

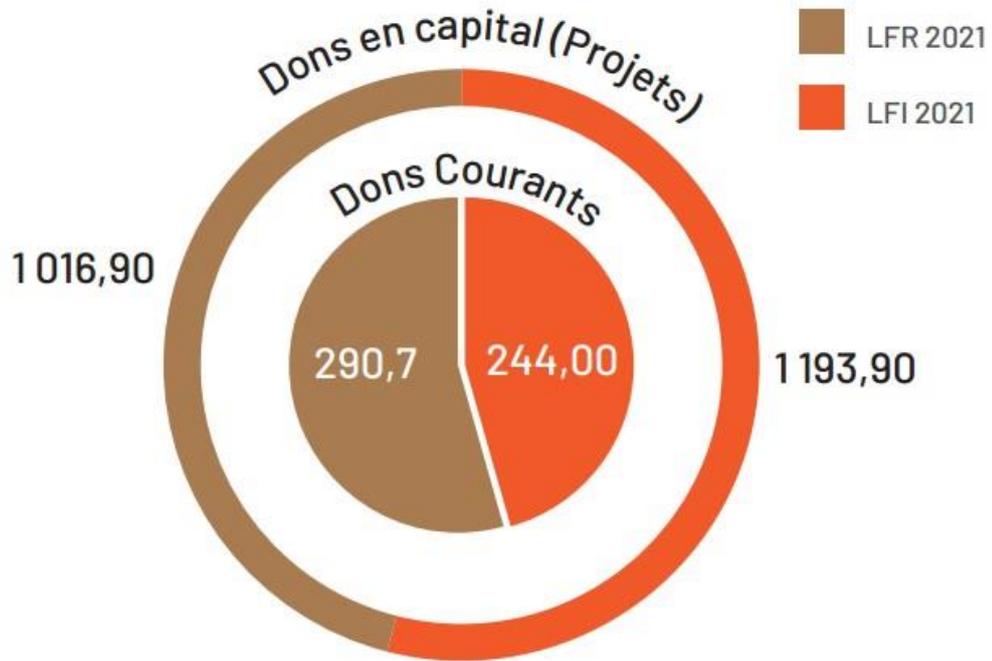
Article 26 : Plafond d'endettement

Fixation du montant maximal d'emprunts extérieurs, pouvant être contractés par le Gouvernement Central à 10 675,0 milliards d'Ariary.

Le montant maximal des garanties sur emprunt, susceptible d'être accordées par l'Etat, pouvant atteindre à 100 milliards d'Ariary, celui du plafond de l'endettement intérieur à 4 300,0 milliards d'Ariary.

Annexe n°03 : Composition des dons

En milliards d'Ariary



Annexes n°04 : Structure globale des finances de l'Etat

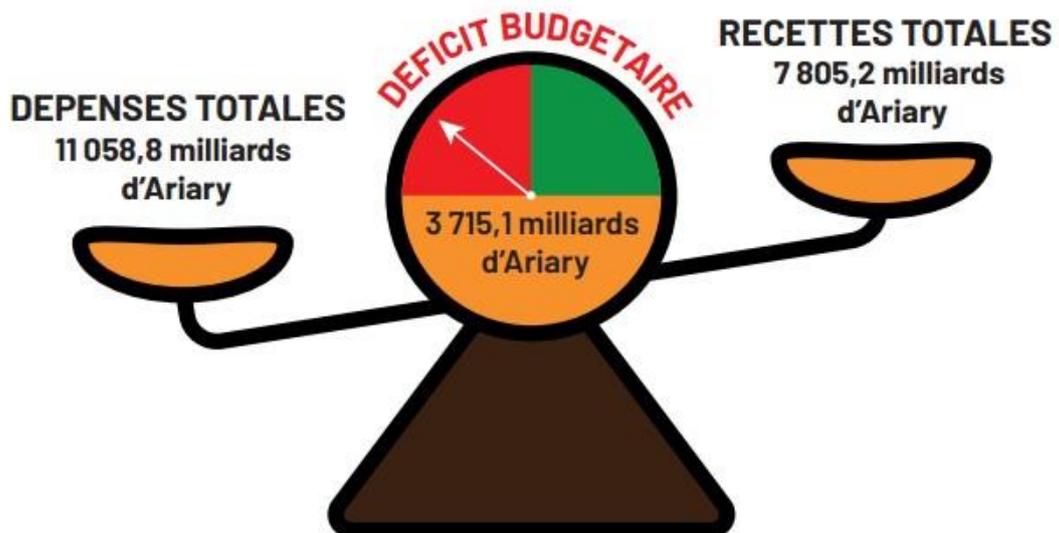


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : L'APPROCHE CONCEPTUEL ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL.....	4
<i>Section 1 : Présentation générale de la Direction Régionale des Impôts.....</i>	<i>4</i>
1.1. Activités et attributions.....	4
1.1.1. Historique.....	4
1.1.2. Activités.....	4
1.2. Le Service Régional des Entreprises et le Centre Fiscal.....	5
1.2.1. Le Service Régional des Entreprises.....	5
1.2.2. Le Centre Fiscal.....	5
<i>Section 2 : Les informations liées au thème.....</i>	<i>5</i>
2.1. La Direction Régionale des Impôts.....	5
2.1.1. Relation avec l'Administration centrale.....	5
2.1.2. Organisation interne de la D.R.I Antsirabe.....	6
2.2. Théorie sur la stratégie organisationnelle.....	6
2.2.1. Le management stratégique.....	6
2.2.2. Le concept d'une organisation effective.....	6
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	8
<i>Section 1 : Cadre théorique.....</i>	<i>8</i>
1.1. Le protocole de recherche.....	8
1.1.1. Le thème, le contexte général et l'intérêt du sujet.....	8
1.1.2. La problématique, les hypothèses, l'objectif général et les objectifs spécifiques.....	8
1.1.3. Le résultat attendu.....	9
1.2 La revue de la littérature.....	9
1.2.1. Concept simple.....	9
1.2.2 Concept élargie.....	9

<i>Section 2 : Cadre méthodologique</i>	9
2.1. Cadre et délimitation du champ de l'étude.....	10
2.1.1 Le cadre de l'étude.....	10
2.1.2. Délimitation du champ de l'étude.....	10
2.2. Technique d'investigation et outils d'analyse.....	10
2.2.1. La technique d'investigation.....	10
2.2.1.1. La visite des centres opérationnels.....	10
2.2.1.2. Les interviews.....	11
2.2.1.3. Les documents.....	11
2.2.1.4. La consultation sur internet.....	11
2.2.2. Les outils d'analyse.....	11
2.2.2.1. L'analyse SWOT.....	11
2.2.2.2 L'environnement PESTEL.....	12
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ENTREPRISE OU ETABLISSEMENT D'ACCUEIL.....	14
CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX, PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE.....	15
<i>Section I : La structure interne</i>	<i>15</i>
1.1. La direction centrale.....	15
1.1.1. Le ministère de l'économie et des finances.....	15
1.1.2. La direction générale des impôts.....	16
1.2 La direction régionale des impôts.....	16
1.2.1. Le service régional des entreprises.....	16
1.2.1.1. Le chef de service.....	17
1.2.1.2. Le secrétariat.....	17
1.2.1.3. La division accueil.....	17
1.2.1.4. La division recette.....	18
1.2.1.5. La division gestion.....	18
1.2.2. Le centre fiscal.....	18

<i>Section 2 : Résultats</i>	22
2.1. Résultat selon la loi de finance initiale de 2021.....	22
2.1.1. Ressource du budget 2021.....	22
2.1.2. Répartition du budget général par secteur.....	23
2.1.3. Situation de la dette publique.....	25
2.1.4. La croissance sectorielle.....	26
2.2. Résultat selon la loi de finance rectificative de 2021.....	26
2.2.1. Recettes de l'Etat.....	26
2.2.2. Dépenses dans la LFR.....	28
2.2.3. Situation de la dette publique.....	29
2.2.4. Croissance sectorielle.....	30
CHAPITRE V : Analyse/Diagnostic.....	32
<i>Section 1 : Analyse du micro et macro environnement</i>	32
1.1. Analyse du micro environnement.....	32
1.1.1 Les forces.....	32
1.1.2 Les faiblesses.....	32
1.2. Analyse du macro environnement.....	32
1.2.1 Les opportunités.....	32
1.2.2 Les menaces.....	33
<i>Section 2 : Analyse PESTEL et analyse des résultats</i>	33
2.1. Analyse PESTEL.....	33
2.1.1 Politique, économique et sociologique.....	33
2.1.2 Technologique, écologique et légal.....	33
2.2. Analyse des résultats.....	34
2.2.1 Récapitulation des principales modifications.....	34
2.2.2 Principales modifications sur le régime fiscal.....	34

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	36
CHAPITRE V : DISCUSSIONS.....	37
<i>Section 1 : Identification des éléments constitutifs de l'impôt.....</i>	<i>37</i>
1.1. La matière imposable.....	37
1.1.1. Définition.....	37
1.1.2. La recherche de la matière imposable.....	37
1.1.2.1. Le procédé de recensement.....	37
1.1.2.2. Le procédé de la déclaration.....	37
1.2. La personne imposable.....	37
1.3. Le fait générateur.....	38
1.3.1. Le fait générateur définit le champ d'application de l'impôt.....	38
1.3.2. Le fait générateur détermine le champ d'application de la loi dans l'espace.....	38
1.3.3. Le fait générateur détermine l'application de la loi dans le temps.....	38
<i>Section 2 : Les procédures des opérations fiscales.....</i>	<i>39</i>
2.1. L'assiette de l'impôt.....	39
2.1.1. Choix de la matière imposable.....	39
2.1.1.1. Impôt unique ou impôts multiples.....	39
2.1.1.2. Impôt sur les personnes et impôt sur les biens.....	39
2.1.1.3. Impôt sur le capital, impôt sur le revenu, ou impôt sur la dépense.....	39
2.1.1.4. Impôt analytique ou impôt synthétique.....	40
2.1.2. Évaluation de la matière imposable.....	40
2.1.2.1. L'évaluation automatique.....	40
2.1.2.2. L'évaluation réelle.....	40
2.2. La liquidation de l'impôt.....	41
2.2.1. Le fait générateur.....	42
2.2.2. Les modalités de taxation.....	42
2.2.2.1. Impôt de répartition ou impôt de quotité.....	42

2.2.2.2. Impôt réel ou impôt personnel.....	42
2.2.3 Les divers procédés de la personnalisation.....	43
2.2.3.1 Impôt proportionnel ou impôt progressif.....	43
2.2.3.2. Unicité ou multiplicité des tarifs : la discrimination.....	43
2.3. Le recouvrement de l'impôt.....	43
2.3.1 Principes généraux.....	44
2.3.1.1. Impôt en argent ou impôt en nature.....	44
2.3.1.2. Impôt en régie ou impôt à ferme.....	44
2.3.2 Procédures de recouvrements.....	44
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS.....	45
<i>Section 1 : Organisation générale du travail.....</i>	<i>45</i>
1.1 La planification stratégique et la gouvernance.....	45
1.1.1. La planification stratégique	45
1.1.2. La gouvernance.....	45
1.2 Le système d'information et le financement.....	45
1.2.1. Le système d'information.....	45
1.2.2. Le financement.....	46
<i>Section 2 : La politique budgétaire.....</i>	<i>46</i>
2.1 Le concept et l'outil.....	46
2.1.1. Concept.....	46
2.1.2. Outils.....	46
2.2 L'analyse et les effets.....	47
2.2.1. Effets.....	47
2.2.2. Analyse.....	47
CONCLUSION.....	48

INFORMATIONS

Nom : RALAIMANISA
Prénoms : Mandaharinirina Tolotra
Mention : Gestion
Parcours : Management et administration d'entreprise
Année universitaire : 2019 - 2020
Nombre de pages : 50 pages



RESUME

La stratégie est le choix d'orientation à long terme de l'entité et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les agents d'un point de vue long terme.

Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser.

La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux : la formulation stratégique qui a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques et le management stratégique qui concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

MOTS-CLES : Stratégie, organisation, objectif, management

Encadreur : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur à l'IES-AV

Contact de l'étudiant :

- **Téléphone :** +261 32 73 857 66
- **Email :** rlm.nymanda@gmail.com