

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA



DOMAINE : SCIENCE DE LA SOCIETE
MENTION : SCIENCE DE GESTION
PARCOURS : ADMINISTRATION ET MANAGEMENT



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

**« AMELIORATION DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE
AU SEIN DE LA DRI
VAKINANKARATRA »**

PRESENTE PAR : MIARANTSOA Nandrianina Angelon

Membres de jury :

- Président de Jury : RANDRIANARIVELO Lanja, Enseignant Chercheur
- Encadreur pédagogique : TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur
- Examineur : RAMIARAMANANA Ravoarimefa, Enseignant

Année universitaire : 2019-2020

23 Décembre 2021

AVANT-PROPOS

L'**Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra (IES- AV)** a une valeur incontournable dans le domaine de l'enseignement supérieur dans la région du Vakinankaratra.

Les étudiants en 3^{ème} année élaborent un ouvrage qui peut être un rapport de stage, qui est rédigé après les huit semaines de stage, pour la mise en pratique des 3 années de formation en vue de décrocher le Diplôme de LICENCE. Ce rapport doit soutenir devant le membre de jury à la fin de l'étude. Selon le cursus universitaire au sein de l'IES-AV, elle délivre les diplômes suivants: Licence qui est décroché 3 années après l'obtention du baccalauréat. Puis Master I qui est décroché 1an après l'obtention de diplôme de Licence et enfin le Master II qui est décroché 1an après l'obtention de diplôme de Master I.

L'IES-AV oriente ses étudiants à avoir des esprits critiques et des recherches et de donner aux étudiants la capacité de devenir un bon gestionnaire.

Notre stage est effectué auprès de la Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra (DRI Vakinakaratra), le premier responsable dans cet établissement accepte notre proposition de constater le fonctionnement de la gestion administrative de la DRI Vakinanakaratra sous son responsabilité.

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier Dieu pour sa bénédiction, la force, la santé et le savoir qu'Il nous a donné pour la conception de cette œuvre.

Nous adressons par la suite nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à toutes les personnes de bonne volonté qui ont collaborées, de manière directe ou indirecte, durant la réalisation de ce présent ouvrage, à savoir :

❖ Monsieur **RAJAONARISON Eddie Franck**, Professeur d'Enseignement Supérieur et Directeur de l'IES-AV de nous avoir donné l'opportunité de poursuivre l'étude au sein de cet Institut.

❖ Monsieur **ANDRIAMIHAJA David Rakoto**, Enseignant-Chercheur, Responsable de la mention Gestion auprès de l'IES-AV d'accepter la mise en place de cette mention.

❖ Monsieur **TSILANIZARA Jacques Rostand**, Enseignant-Chercheur, notre encadreur pédagogique qui a accepté de nous diriger et de nous suivre des près pendant l'élaboration de cette ouvrage à terme.

❖ **Monsieur, RATEMASON Andry Herivola Patrick**, Comptable au sein de la DRI Vakinankaratra, notre encadreur professionnel d'accepter de nous aider et de diriger durant notre stage et pendant l'élaboration de ce présent ouvrage.

❖ Tous les responsables administratifs et tous les professeurs de l'IES-AV qui nous ont enseigné et ont contribué durant ces trois années d'étude.

❖ Toute l'équipe de la DRI Vakinankaratra qui accepte de nous accueillir pendant notre stage pratique au sein de son équipe.

❖ Enfin, nous tenons à adresser nos vifs remerciements à tous de près ou de loin à la réalisation du présent mémoire. Merci à nos parents, à nos familles et à nos proches pour leurs sincères soutiens moral et financier, ainsi que pour leur courage tout au long de nos études.

SOMMAIRE :

AVANT PROPOS ... ;.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE... ..	iii
LISTE DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES	v
TABLE DES ULLISTRATIONS	vi
GLOSSAIRES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET CADRE GENERAL DE L’ETUDE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS VAKINANKARATRA.....	3
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE MEMOIRE	10
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS L’ETABLISSEMENT D’ACCUEIL	
CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX/PRESENTATION DE LA SITUATION.....	13
CHAPITRE IV : ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX PROBLEMES LIEES AU THEME	16
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE V : DISCUSSION SUR LES PROBLEMES CONSTATEES	23
CHAPITRE VI : RECOMMANDATION ET SUGGESTION	26
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE... ..	I
LISTE DES ANNEXES	II
TABLES DES MATIERES... ..	VIII
RESUME.....	XIII

LISTES DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES :

Ar : Ariary

Ar :Ariary

CA : Chiffre d’Affaire

CCP : Caisses et Chèques Postaux

CF : Centre Fiscal

CGI : Code Générale des Impôts

COVID-19 : Corona Virus 2019

DGI : Direction Général des Impôts

DGRF : Direction Général Régies Financières

DRI : Direction Régionale des Impôts

EDBM : Economic Development Board Madagascar

FFOM: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

h : Heure

IR : Impôts sur les Revenues

IRCM : Impôts sur les Revenues Capitaux Mobiliers

IRSA : Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilées

IS : Impôts Synthétiques

Lot : Lotissement

N° : Numéro

NIF : Numéro d’Identification Fiscal

PESTEL : Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique et Légale

PIB : Produits Intérieurs Brutes

SRE : Service Régionale des Entreprises

SRL : Service des Ressources Locales

TV : Télévision

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste des Tableaux

Tableau n° 01 : Description du poste et attribution du personnel.....	13
Tableau n° 02 : Analyse de la gestion du personnel.....	19

Listes des Figures

Figure n° 01 : Organigramme de la DGI.....	04
Figure n° 02 : Organigramme de la DRI Vakinankaratra	06

INTRODUCTION

Depuis très longtemps, la gestion administrative au sein de l'établissement public soulève des problèmes suscitant des débats et des ravalements des textes réglementaires partant sur le statut général des fonctionnaires. Le texte suivant stipule les droits et obligations des agents de l'Etat : en remplaçant de l'ordonnance N° : 93/019 la loi N° 2003-011 du 03 septembre 2003 redéfinit le statut qui régit toute les fonctionnaires de l'Etat.

La Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra (DRI Vakinankaratra) vise à faciliter l'accès des personnes physiques ou morales qui veulent traiter une affaire ou d'un dossier dans le domaine des impôts et taxes. La DRI Vakinankaratra doit être obligé de renouveler quelques méthodes de travail pour qu'il puisse atteindre ses objectifs.

Le résultat, l'efficacité et la qualité de service dépend de l'amélioration de la gestion administrative au sein de l'établissement. On peut dire que la capacité des travailleurs, la qualité des services qui est déjà fait et le respect des règlements internes concourent à atteindre les objectifs fixés par la Direction.

Actuellement, on est encore en train de concocter un ajustement de la loi et les règlements intérieurs avec la bonne coordination et organisation pour pouvoir améliorer la gestion administrative au sein d'un établissement étatique à fin d'atteindre l'objectif prévu.

Le but de notre recherche est d'améliorer le professionnalisme et la capacité des travailleurs auprès de la DRI Vakinankaratra. Notre étude a pour but d'analyser le fonctionnement de la gestion administrative auprès de cet établissement. Certes que les personnes qui travaillent au sein de cet établissement ont des fortes capacités mais si la gestion ne va pas comme il faut, cela peut entraîner le mal fonctionnement sur le plan de travail. Alors pour mener à bien notre étude, « **Comment fonctionne la gestion administrative au sein de la DRI Vakinankaratra ?** » Si telle est la principale question que nous devons répondre pour mieux élaborer notre étude, nous allons choisir le thème :
« l'amélioration de la gestion administrative au sein de la DRI Vakinankaratra » comme l'objet de notre recherche au sein de cet établissement.

Pendant le stage que nous avons effectué au sein de cet établissement public, nous avons effectué une enquête auprès de la Direction pour renforcer l'élaboration de cet ouvrage. Nous avons fait aussi une constatation auprès de quelques travailleurs pour pouvoir connaître le mode de travail qu'ils ont appliqué pendant l'exécution des tâches que la DRI Vakinankaratra lui confie. Et nous avons fait des collectes des données sur internet et dans certains ouvrages.

Pour pouvoir répondre à la question, que nous formulons comme une problématique, et de mener à bien notre recherche. Cet ouvrage se divise en trois grandes parties dont dans la première partie nous allons voir l'approche conceptuelle et le cadre général de l'étude, puis dans la deuxième partie nous allons expliquer la présentation des résultats et des situations auprès de l'établissement d'accueil et enfin dans la troisième et dernière partie nous allons voir les discussions et recommandations par rapport au résultat

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

Cette partie présente l'approche conceptuelle et cadre général de l'étude. C'est-à-dire présentation générale de la Direction Régionales des Impôts Vakinankaratra(DRI). Et ainsi présentation de la cadre théorique et méthodologique de mémoire.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS VAKINANKARATRA

Par définition, l'impôt est un prélèvement effectué par l'Etat et les collectivités (en nature ou en argent), en vue de couvrir les charges publiques. L'impôt avait déjà existé bien avant Jésus Christ.¹

Section 1 : Historique de la Direction Générale des Impôts (DGI)

La Direction des Impôts et la Direction des Douanes étaient dirigés par une seule Direction Générale dénommée « Direction Générale des Régies Financières » (DGRF) durant les années 1975-1977.

1.1 Historique de l'Impôt à Madagascar

Le système fiscal Malagasy actuel n'est que l'héritage du système fiscal français, applicable à Madagascar pendant près d'un siècle couvrant la période coloniale et néocoloniale.

A Madagascar, on remarque la prédominance de l'impôt foncier (impôt réel). La notion d'impôt foncier est apparue à l'époque d'Andrianampoinimerina. Il était le grand propriétaire foncier (la pleine de Betsimitatatra). Cette pleine était divisée en parcelles de rizière, appelées chacune HETRA. Chaque HETRA constitue une base d'impôt, et les cultivateurs qui travaillent et cultivent les « HETRA » doivent payer une piastre (varyfitoventy)

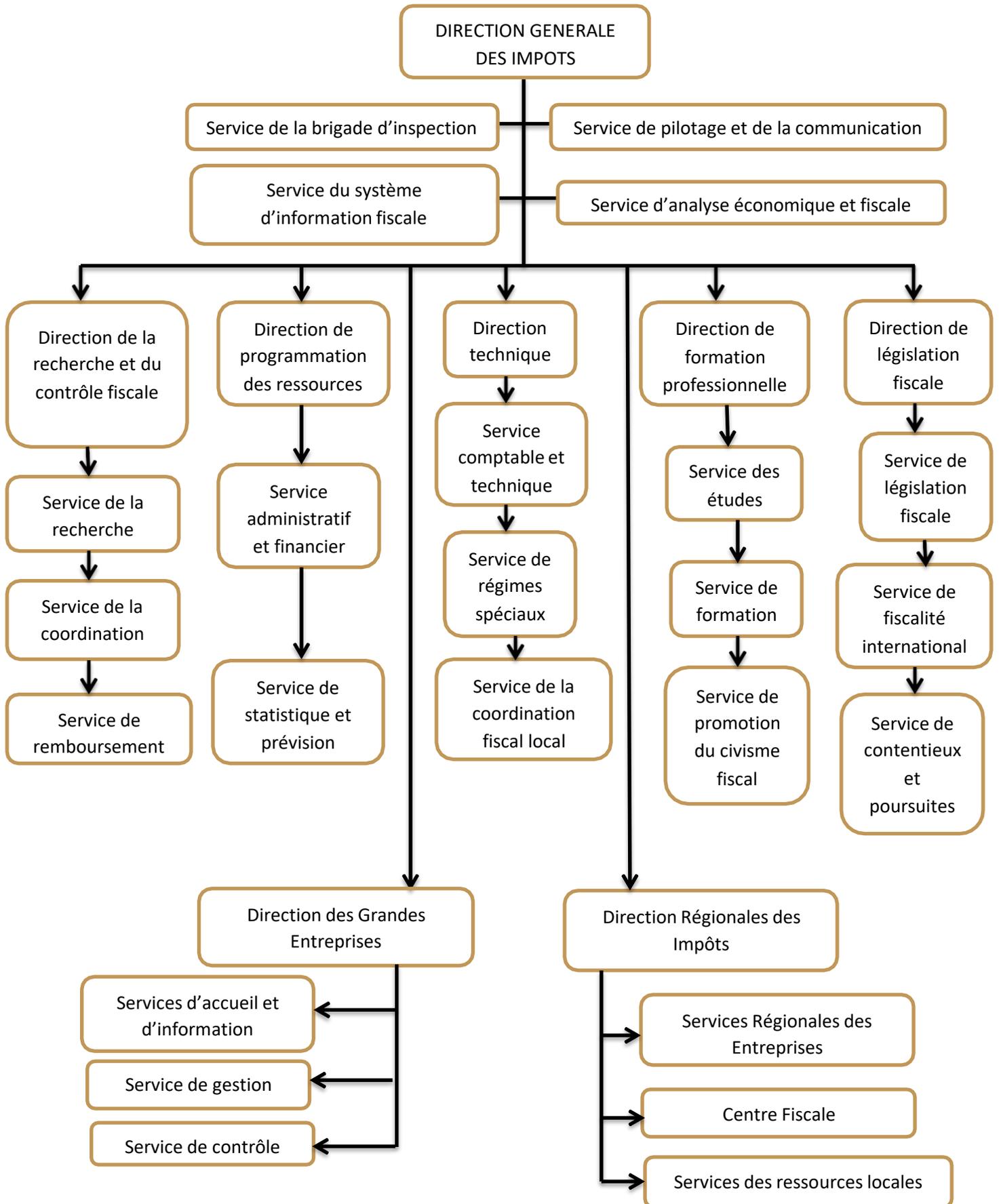
En 1998 la DGI a été créée à Antananarivo à l'Immeuble des Finances et du Budget Antaninarenina – Porte 420 – 4ème étage.

1.2 Organigramme de la DGI

Comme toute entreprise privée et établissement public, la DGI a son organigramme spécifique qui se présente comme suit :

¹ <https://définition.impôts.mg/wikipedia>

Figure 1 : Organigramme de la DGI



Sources : DRI Vakinankaratra

Section 2 : Localisation de la DRI Vakinankaratra et organigramme

La DRI Vakinankaratra est le premier représentant de la DGI dans la région de Vakinankaratra. Pour les entrepreneurs et les investisseurs qui veulent créer ou installer ses entreprises doivent passer au sein de cet établissement pour demander de renseignement concernant la formalité à suivre.

2.1 Localisation de la DRI Vakinankaratra

La DRI (Direction Régionale des Impôts) Vakinankaratra se situe :

Adresse : Lot 0112 F 41 Antsenakely, face SHOPRITE – Antsirabe

Code postal : 110

Téléphone : 032 12 010 53

E-mail : dri.vakinankaratra@gmail.com

La DRI Vakinankaratra se reparti en 5 Centre Fiscal :

-CF Antsirabe A

-CF Antsirabe B

-CF Betafo

-CF Ambatolampy

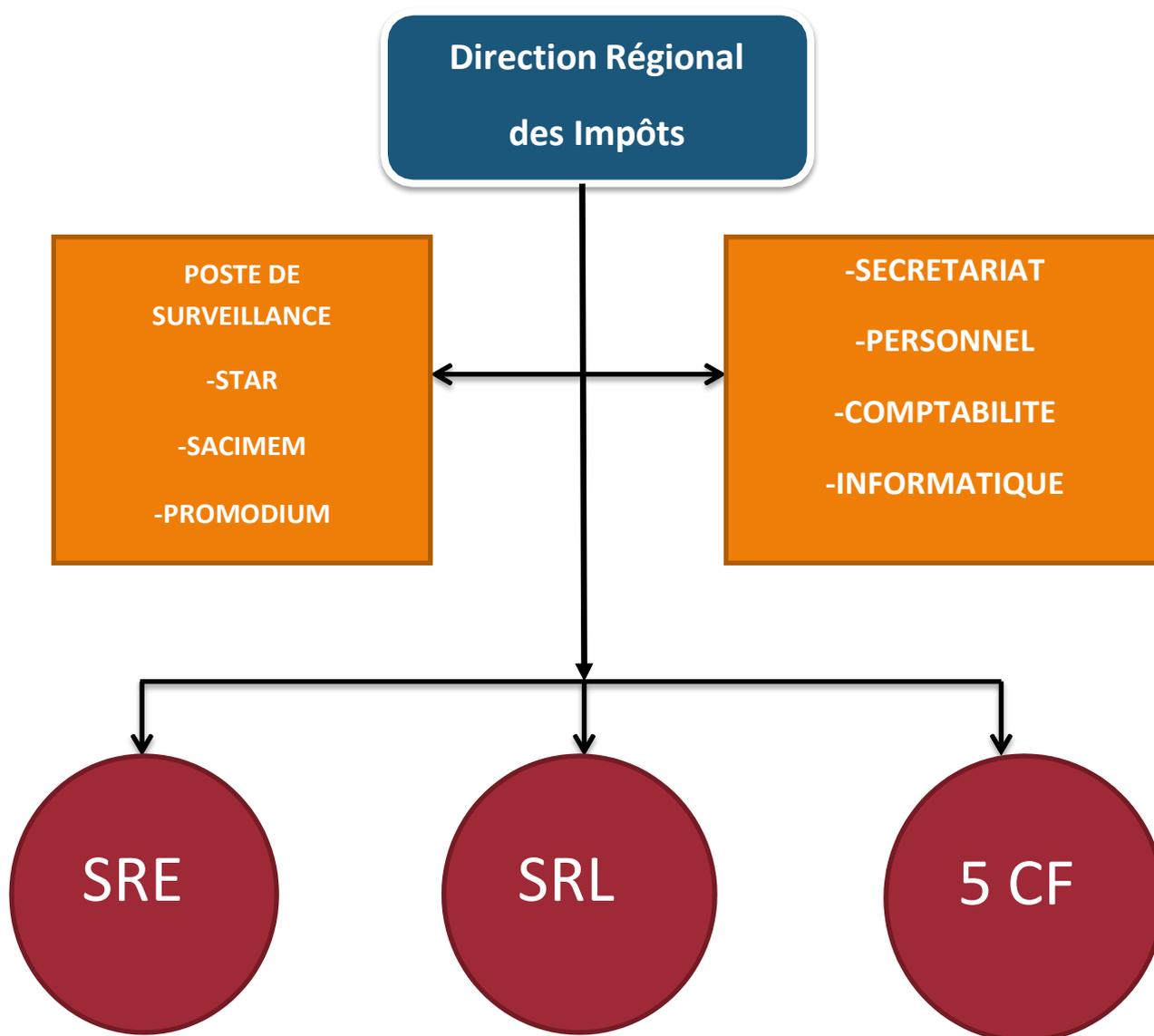
-CF Antanifotsy

2.2 Organigramme de la DRI Vakinankaratra

Chaque entreprise doit avoir une autorité hiérarchique quel que soit leur taille et leur forme juridique que ce soit une entreprise privée ou une entreprise publique.

L'organigramme de la DRI se présente comme suit :

Figure 3 : Organigramme de la DRI Vakinankaratra



Source : DRI Vakinankaratra, 2021

Cette structure représente l'existence d'une hiérarchie au sein de la DRI Vakinankaratra et ses représentants au sein des entreprises membres. C'est le Directeur Régional des Impôts qui est le supérieur hiérarchique au sein de cet établissement et c'est lui qui donne l'ordre à ces subordonnés.

2.3 Objectifs de la DGI et la DRI

Comme dans toute société démocratiquement structurée, pour le financement des services publics et des programmes de développement en partie, la contribution de tout un chacun (à travers le paiement des impôts) **est indispensable**. Depuis 2007 la Direction Générale des Impôts a mis en œuvre la stratégie et plan d'actions pour la réforme de l'administration fiscale (2007-2011) dont les orientations stratégiques consistent en une administration fiscale plus efficace, plus simple et tournée vers un meilleur service au public.

Section 3 : Activité de la DGI et la DRI Vakinankaratra

La principale activité de la DGI et de la DRI est de faire connaître aux nouveaux promoteurs toutes les procédures et les étapes qu'ils devraient suivre quand ils veulent créer des entreprises quelque soient leurs tailles et leurs dimensions. Et aussi de collecter les taxes et impôts dans tous les établissements et des entreprises qui s'installent à Madagascar.

3.1 Faire connaître à la procédure de la création d'entreprise

3.1.1 Formalité de création de société

La création des sociétés doit, en principe, passer par les Centres Fiscaux. Toutefois, pour les sites où l'EDBM (Economic Development Board Madagascar) a été mis en place, cet organisme a pour mission: l'accomplissement des formalités de création et l'amélioration de l'environnement des affaires.

Tout type de société prévu par la loi sur les sociétés commerciales peut être créé au niveau de l'EDBM et/ou des Centres Fiscaux (pour les Régions qui ne disposent pas de l'EDBM).

3.1.2 Obtention de NIFONLINE

Pour l'obtention du Numéro d'Identification Fiscale (NIF), les contribuables désirant créer une société auprès de l'EDBM ainsi que les entreprises individuelles doivent s'inscrire en ligne (au <https://entreprises.impots.mg/nifonline>) ou remplir la fiche correspondante.

L'exercice d'une activité relevant des domaines soumis à des réglementations particulières (mines, jeux de hasard, stations de radio et de TV, télécommunications, environnement et forêt, profession de la santé, tabacs et alcools, hôtellerie) nécessite l'obtention d'une autorisation préalable de la part des ministères concernés. Cette pièce est

exigée lors de la présentation à la formalité de constitution de nouvelles sociétés ou de commencement d'activité pour les entreprises individuelles. L'attribution du NIF est gratuite.

3.2 Collectes des impôts et diverses taxes

3.2.1 Principaux Impôts et Taxes

-Impôt sur les revenus (IR)

Impôt annuel établi d'après les revenus ou résultats réalisés au cours de l'exercice avec perception d'acomptes provisionnels bimestriels ou semestriels. De même, l'écart entre prix valorisé de référence et le prix de transfert est soumis à l'IR.

Taux de l'impôt : 20%.

-Impôt synthétique (IS)

Impôt annuel établi d'après le CA, revenus bruts ou gains réalisés au cours d'une année avec perception d'acomptes provisionnels semestriels.

Taux de l'impôt : 5%

-Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers (IRCM)

Impôt annuel qui s'applique aux revenus des actifs mobiliers (intérêts, revenus et tous autres produits des obligations et des emprunts, etc)

Taux de l'impôt : 20%

3.2.2 Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilées (IRSA)

Montant retenu par l'entreprise sur les salaires payés à ses employés au cours du mois et à verser par ses soins auprès des recettes de l'administration fiscale.

-Calcul de l'impôt :

Jusqu'à Ar 250 000 : Ar 0

Tranche supérieure à Ar 250 000 : 20%

Minimum de perception: Ar 2000

-Echéance de paiement : Versement mensuel: dans les 15 premiers jours du mois suivant celui au cours duquel la retenue a été opérée ; Autorisation de versement par semestre pour les contribuables soumis au régime de l'IS ou du réel simplifié n'optant pas pour

l'assujettissement à la TVA : dans les 15 premiers jours du mois suivant l'expiration dusemestre.

3.2.3 Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)

Déterminée d'après les marges ou les chiffres d'affaires réalisés par l'entreprise ou la société au cours de la période mensuelle avec la faculté de déduire les taxes grevant ses charges.

-Taux de la taxe : 20%

-Taux de la TVA durant une année : 5%0

-Echéance de paiement : Au plus tard le 15 du mois suivant la période d'imposition,

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE MEMOIRE

Dans ce chapitre nous allons voir toutes les liens liées à notre thème et toutes les méthodologies de recherche que nous dirigeons notre ouvrage. Ce chapitre se divise en 2 parties, voyons d'abord :

Section 1 : Le cadre théorique et la gestion administrative

Cette section renferme la relation entre le cadre théorique que nous allons choisi à adapter à la gestion administrative au sein de la DRI.

1.1 Définition cadre théorique

Selon le Code Générale de l'Impôt (CGI) suivant la loi de Finances 2021, dans la chapitre II sur le champ d'application, section IV sur les personnes imposables définit par l'**Article 01.01.06.-** Les associés des sociétés de personnes, les membres des associations et sociétés en participation ainsi que ceux d'une succession sont personnellement soumis à l'impôt sur le revenu pour la part de bénéfices sociaux correspondant à leurs droits dans la société ou dans le groupement, sans préjudice de l'imposition des revenus qui leur reviennent à d'autres titres

C'est-à-dire, toutes les personnes physiques ou morales doivent payer des impôts qui conformement à leurs revenus. Le paiement de ces impôts est prédéfini par la loi avec une date déterminée. Le communiqué suivant que le DGI déclare peut nous expliquer l'obligation de paiement de ces impôts :COMMUNIQUE AUX USAGERS Sur l'obligation de déclaration et paiement de l'Impôt sur les Revenus (IR) conscient des problèmes de trésorerie rencontrés par les entreprises et leurs difficultés à honorer les obligations fiscales à cause de la crise sanitaire le Ministère de l'économie et des Finances a procédé au réaménagement de l'échéance du paiement de l'Impôt sur les Revenus (IR) ci-après :

- Pour les entreprises qui sont en mesure d'effectuer un dépôt définitif dans la déclaration d'Impôt sur les Revenus (IR) à l'échéance du 15 mai, il y a une possibilité d'effectuer le paiement en deux tranches la première au plus tard le 17 Mai 2021 et la seconde au plus tard le 15 Juin 2021.

- Dans le cas contraire, elles doivent payer un acompte exceptionnel équivalent à la moitié de l'Impôt sur les Revenus (IR) prévisionnel au plus tard le 17 Mai 2021 et peuvent

procéder aux dépôts de leurs déclarations et paiement du reliquat de l'impôt sur les Revenus (IR) au plus tard le 15 Juin 2021.

- La date limite du dépôt des états financiers est maintenue au 30 juin 2021. Toutefois, les dispositions de l'article 01.01.15 du Code Général des Impôts ainsi que l'article 10-deuxième alinéa de la Décision n°1-MFB/SG/DG| du 14/01/2003 demeurent applicables.

1.2 Définition de la gestion administrative et son rôle

La gestion administrative en entreprise désigne l'ensemble des formalités et tâches nécessaires et obligatoires, pour être en conformité avec la loi et avec les objectifs stratégiques.²

Le rôle d'un agent administratif fait partie du domaine Administratif. Il a donc en charge tout le suivi des documents mais également leur mise en forme, il doit exécuter certaines procédures administratives, réaliser toutes les tâches en matières de bureautique ou encore gérer l'accueil du public.

Au sein de la DRI, l'assistant administratif assure l'accueil téléphonique des clients et des fournisseurs, la réception et la rédaction du courrier. Ensuite, il assure le secrétariat, le suivi des dossiers, des plannings et des tableaux de bord.

Section 2 : Méthodologique de mémoire

Dans cette section nous allons voir toutes les méthodes que nous allons choisir à appliquer durant la rédaction de cet ouvrage. Il est important de choisir une bonne méthode à appliquer pour avoir un bon ouvrage.

2.1 Acquis théoriques

Les tâches et les missions d'un gestionnaire administratif sont très spécifiques en comparaison de celles d'une simple secrétaire. En outre, il doit disposer d'un savoir et d'une connaissance très élargie en matière de travail administratif à savoir : L'informatique, la comptabilité, la maîtrise de la communication relationnelle que ce soit extérieurement ou intérieurement, la maîtrise des outils fonctionnels est également primordiale comme la gestion des appels téléphoniques, la budgétisation, les vérifications.

Il exécute avec le directeur certaines tâches qui méritent une collaboration. En gros le gestionnaire administratif est une personne très motivée et disposée des qualités et de

² <https://définition.gestionadministrative.mg/wikipedia>

personnalité hors du commun car il doit être toujours à sa garde et prête à décider et résoudre toutes sortes de situation surtout pour les imprévus.

2.2 Acquis techniques

Le stage est un moment très enrichissant pour le stagiaire, car il permet d'acquérir de nouvelles choses au particulier le domaine de professionnalismes et relationnelle. Mise à point les acquis techniques en matière de secrétariat.

Le stage pratique aussi est un moment très important pour les étudiants d'appliquer ce qu'ils apprennent à l'Université dans domaine de travail. Les étudiants peuvent tirer d'avantages et peuvent élargir leurs compétences et leurs connaissances en matière de travail. Enfin les étudiants chercheurs peuvent avoir beaucoup des connaissances génér

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

C'est la partie analytique de notre travail de recherche qui comporte essentiellement les résultats, c'est-à-dire des observations, des entretiens, des enquêtes, des sondages et d'autres méthodologie qu'on applique durant la rédaction de notre ouvrage, les données chiffrées par rapport au thème ainsi que l'initiation à l'analyse/diagnostique de l'entreprise ou établissement d'accueil.

C'est la partie la plus important de notre travail de recherche car elle nous fait connaître toute les situations de l'entreprise que ce soit sa situation financière ou situation administrative.

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX/PRESENTATION DE LA SITUATION

Ce chapitre présente tous les résultats ou états des lieux de la situation existante. Il est essentiellement appuyé par des illustrations tel que tableau, figure, etc., des données chiffrées par rapport à la méthodologie utilisée.

Section 1 : Mission et attribution des personelles au sein de la DRI :

Dans cette section, on va voir toutes les rôles principales de toutes les personelles qui travaillent au sein de la DRI Vakinankaratra et la description de leurs postes et on va regarder aussi leurs qualités et leurs compétences. Cette section tient une grande place car elle nous informe sur les renseignements qui concernent toutes les travailleurs au sein de cet établissement public.

1.1 Description du poste et attribution du personnel au sein de la DRI

Vakinankaratra

Le tableau suivant nous montre les missions et attributions du personnel de la DRI :

Tableau n° 1 : description du poste et attribution du personnel

Intitulé du poste	Description du poste	Position fonctionnelle	Compétences
Directeur Régionale des Impôts	<ul style="list-style-type: none">-Programme et organise les actions des divisions placées sous ses ordres.-Gère les ressources humaines en service au sein de la DRI.-Assure la gestion du personnel, matériel et crédit mis à la disposition de l'établissement.-Représente le Directeur Général sur terrain	Le Directeur Régionale des Impôts est rattaché directement au Directeur Générale des Impôts.	Corps technique : Inspecteur des impôts ou contrôleur des impôts suivant capacité.
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none">-assure toutes les travailles de secrétaire : tous travaux de saisie, photocopie,	La secrétaire est rattachée directement au Directeur	Corps technique : contrôleur ou agent des impôts.

	<p>envoi et réception fax, messagerie électronique.</p> <p>-Assure la gestion des courriers (envoi, enregistrement et réception) et préparation des dossiers.</p>	Régional des Impôts.	Autres corps interministériel : réalisateur, attaché ou adjoint d'administration
Comptable	<p>-Chargé de tenir les livres comptables : journal et grand livre.</p> <p>-Centralisation des opérations des recettes et dépenses.</p> <p>-Tenue les livres comptables : comptabilité administrative et financière.</p> <p>-Emission des chèques auprès de Trésor publique et versement des mandats postaux au CCP.</p>	Le comptable est rattaché directement au receveur	<p>-Corps technique : contrôleur ou agent des impôts ayant des connaissances en comptabilité publique.</p> <p>-Autres corps interministériel : réalisateur attaché ou adjoint d'administration ayant des connaissances en comptabilité publique.</p>
Informatique	<p>Il est chargé de :</p> <p>-l'accueil des contribuables et de les renseigner sur la formalité à accomplir</p> <p>-la mise à jour des fiches de recensement fiscal</p> <p>-état des produits mensuels et statistiques semestrielle et annuelle</p>	L'agent gestionnaire en informatique est rattaché directement au Directeur Régional des impôts.	Corps technique : contrôleur ou agent des impôts plus 2 années d'expérience en maîtrisant les outils informatique (Word, Excel, power point) et les logiciels informatiques (ciel compta, saari...)

Source : Manuel de procédure 2012, DRI Vakinankaratra

Ce tableau présente la description du poste et attribution du personnel au sein de la DRI Vakinankaratra. Il présente les compétences des personelles et les diplômes exigés par rapport au poste défini par l'établissement.

1.2 Les qualités et compétences des employés de la DRI Vakinankaratra

La DRI Vakinankaratra suit les stratus générales qui régies les fonctionnaires pour les recrutements de ses personnels. C'est la loi qui définit en amont toutes les critères et les profils de chaque personnel pour le poste qu'il s'occupe. Donc, d'après ces procédures, la DRI Vakinankaratra a des fonctionnaires très compétents et capables d'effectuer et d'accomplir les tâches et des responsabilités que la direction lui affecte. Les capacités et les qualités de chaque personnel assurent le bon fonctionnement la bonne organisation de travail au sein de cet établissement public. Donc, au sein la DRI Vakinankaratra, toutes les fonctionnaires ont des bonnes qualités pour qu'ils puissent répondre aux attentes de l'établissement et de l'Etat.

Section 2 : Relation de la DRI avec les entreprises

La Direction Régional des Impôts Vakinankaratra a des personelles qui lui représente dans les entreprises comme la STAR, le SACIMEM et la PROMODIUM. Ces personelles sont chargées de suivre l'application de les lois de finance qui sont imposés à appliquer dans les entreprises selon le guide de la Code Générale des Impôts.

En cas d'anomalie, ce sont le représentant de la Direction Régionale des Impôts qui informe la Direction de contrôle; et ce dernier est chargé de faire connaitre les entreprises qu'ils ont commis des erreurs.

2.1 Relation directe

La DRI Vakinankaratra a de relation directe avec les entreprises partenaires à l'aide de paiement des divers impôts et taxes. Il n'y a pas d'intermédiaire pour le paiement de ces impôts et taxes pour éviter certains problèmes comme le détournement de l'argent. C'est l'entreprise.

2.2 Relation indirecte

Dans cette relation que la DRI Vakinankaratra a besoin de mettre en place ses représentants au sein de l'entreprise. Ces sont les représentants qui fait le rapport au sein de la DRI Vakinankaratra sur l'application de la CGI au sein de l'entreprise et ils sont chargés de surveiller l'application de ce code. C'est-à-dire ces représentants sont l'ambassadeur de la DGI et la DRI au sein de l'entreprise.

CHAPITRE IV : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX PROBLEMES LIEES AU THEME

Dans ce chapitre, on va essayer d'analyser les microenvironnements et la macro environnements de l'établissement en vue de dégager les principaux problèmes au sein de la DRI. C'est-à-dire nous allons expliquer ici l'analyse FFOM (Forces Faiblesses Opportunité et Menace) de la DRI Vakinankaratra.

L'analyse de l'environnement va conduire à identifier les opportunités et le menace de l'environnement puis à les mesurer au regard des ressources et des forces de l'établissement.

Section 1 : Les environnements internes de la DRI Vakinankaratra

Le micro environnement, autrement dit l'environnement interne de l'établissement est un ensemble des fonctions ou des sous-systèmes interdépendants au sein de l'établissement. On peut décrire aussi l'environnement interne comme l'ensemble des facteurs sur lesquels l'établissement a une influence. Parmi ces facteurs, on peut identifier les forces et faiblesses de l'établissement.

1.1 Les forces de la DRI Vakinankaratra

1.1.1 Sur les plans humains, matériels et organisationnels

Sur le plan humain, selon la constatation que nous avons fait auprès de la DRI Vakinankaratra, les personelles qui travaillent dans cet établissement sont aux nombres de 15 personnes, mais les 7 parmi ces 15 sont liées directement au poste de surveillance comme la société STAR Antsirabe, STAR Ambatolampy, SACIMEM Antsirabe, PROMODIUM Antsirabe et dans le Distributeur. Ils sont âgés de 25 à 45 ans. Ces données nous montrent que la DRI Vakinankaratra possède des personnels actifs ainsi que de main de salarié expérimenté avec grande compétence. Chaque agent est capable de mener à bien leur mission. En ce qui concerne les techniques des recouvrements, la mise en place des spécialistes comme le Receveur et les agents fiscaux au sein de l'établissement ayant au moins le grade de Contrôleur des Impôts sécurisé par les forces de l'ordre comme la police nationale et la gendarmerie nationale permet à la DRI d'assurer son travail au niveau de recouvrement. Ensuite, l'harmonie au niveau professionnel donne plus d'efficacité aux personnels sur la réalisation du travail.

Et en plus, sur les plans matériels, la DRI impose l'utilisation des outils performants à haute technologie pour faciliter les traitements des dossiers et la réalisation des

travaux. Et les matérielles informatiques indispensables à la réalisation des travaux sont nombreuses.

Et enfin, sur le plan organisationnel, tout le personnel démontre la solidarité ce qui favorise une organisation efficace. Les tâches des salariés en congé sont accomplies par les autres, il y a même une passation quelques points, la sécurité de l'emploi y est assurée. Il est très rare qu'un employé soit licencié sauf qu'en cas des fautes graves mais l'échelon de sanction y existe selon la faute commise. L'efficacité de la division de travail et la coordination des tâches sont des principaux atouts pour la DRI Vakinankaratra pour mieux contrôler les contribuables. L'application des stratégies des recouvrements donnent aussi à la DRI Vakinankaratra des pouvoirs et des prérogatives faces aux contribuables.

1.1.2 Sur les droits et avantages sociaux des salariés

La formation des personnels a pour but de permettre au salarié d'avoir une bonne qualification et d'atteindre le niveau nécessaire pour pouvoir effectuer directement son travail et d'assurer l'efficacité de sa responsabilité. Les nouveaux recrutés ont suivi une formation qu'on appelle « **formation préparatoire à la vie professionnelle** ». Les agents de la DRI Vakinankaratra ont suivi des formations initiales complémentaires qui correspondent à ses responsabilités.

Le salaire des salariées publiques est payé selon leur catégorie de travail, c'est-à-dire ses salaires mensuel doivent conforme à ses niveaux d'études ou bien à ses diplômes.

L'admission à la retraite est une force d'un établissement comme la DRI Vakinankaratra par rapport aux entreprises privées. Pour les établissements publiques, le paiement des pensions pour les salariés retraités est effectué mensuellement qui est différent à celle des entreprises privées qui fait le paiement des pensions des salariées retraités tous les trois mois.

1.1.3 Autres performances de la DRI Vakinankaratra

Elle se basait sur l'analyse de la performance sur la gestion administrative des personnels au sein de l'établissement. Elle s'appréhende à travers la capacité à accompagner la transformation de l'organisation par la fonction de la gestion administrative ; cette performance aussi assure l'efficacité opérationnelle et économique qui met en évidence la capacité de la DRI Vakinankaratra à réduire les coûts. Ainsi la performance sur la gestion

administrative représente l'efficacité de la réalisation des tâches quotidiennes et auprès de la Ministère des finances et des lois sociales et surtout auprès de la DGI.

Ainsi la performance sur la gestion administrative, maintenant on va parler de la performance stratégique qui consiste à analyser en globale les apports de la DRI Vakinankaratra sur la stratégie d'organisation : la capacité des personnelles à réaliser ses tâches est une performance pour l'établissement d'optimiser ses coûts. Au sein de la DRI Vakinankaratra, l'esprit d'équipe est très important et cela entraîne une cohésion entre les salariés d'effectuer plus vite que possible les tâches confiées.

1.2 Les faiblesses de la DRI Vakinankaratra

Nous allons voir le diagnostic sur certains éléments de la gestion administrative qui fait partie de la gestion du personnel et matériel.

1.2.1 Sur le temps de travail

Sur le temps de travail, les salariés travaillent du lundi au vendredi de 8h du matin jusqu'à 12h et de 14h à 16h. C'est-à-dire la durée de travail pour toutes les salariées est de 8h par jour. Mais la plupart de personnel ne respecte pas l'heure d'entré au travail et ils sont souvent en retard. En cas de récupération de retard, même si il est récupéré, il y a toujours un impact sur le travail. Ce retard pourrait ralentir les taches dans le service surtout en cas de travail d'urgence ou de travail essentiel. Le manque de système d'information lié aux autres corps conduit à un rejet total des dossiers.

1.2.2 Sur la gestion du personnel

Sur la gestion de personnel, tout le travailleur doit faire un pointage chaque matin avant de rentrer et tout le soir avant de finir le travail. Ce pointage est très important car iltient tout l'enregistrement de présence du travailleur durant la journée pour le vérifier aussi en cas d'absence. Le pointage se fait et enregistré dans un cahier de présence chaque jour. Mais parfois il y a une négligence car certains salariées n'enregistrent pas son arrivé ou son départ dans le cahier de pointage et cela provoque un impact sur le salaire quand il n'y a pasde suivi. Le suivi de pointage au sein de la DRI Vakinankaratra est très négligé et la direction donne une faible importance à ce politique.

1.2.3 Sur les plans matériels

Sur le plan matériel, même si la DRI Vakinankaratra impose l'utilisation des matériels performants et à haute technologie, il existe certains anomalies sur ces matériels comme le vieillissement des certains matériels comme le matériel informatique, le table et l'étagère pour étaler et classer des dossiers. Durant notre stage nous avons remarqué quelques anomalies sur le classement de dossier. En effets quelques dossiers peuvent être perdus. Il existe quelques difficultés sur l'arrangement et classement des anciens dossiers car les étagères sont insuffisantes et même le bâtiment n'est pas en bon forme. Le manque de système d'information lié aux autres corps conduit à un rejet total des dossiers. Le matériel de transport est insuffisant et ce problème entraine le retard de transfert de dossier auprès de la DGI et l'insuffisance des matériels informatiques peut provoquer le retard de traitement des certaines dossiers.

1.1 Analyses internes de la gestion du personnel

Comme toutes dans les entreprises privées et dans tous les établissements publics, la DRI Vakinankaratra a ses forces et faiblesses vis-à-vis de la gestion de personnel. Durant notre stage au sein de cet établissement, nous avons faits une petite enquête auprès de la Direction et le tableau suivant nous montre le résultat de cette constatation :

Tableau n° 2 : analyses de la gestion du personnel

	POLITIQUE DE GESTION DE PERSONNEL					
Performance Actuelle	Motivation du personnel	Recrutement	Capacité des salariés	Gestion de temps	Conditions de travail	Ambiance de travail
Bien			✓			
Assez bien	✓				✓	
Moyen		✓				✓
Assez mauvais				✓		

Source : enquête au sein de la DRI Mai 2021

Section 2 : les environnements externes de la DRI Vakinankaratra

L'environnement externe ou la macro environnement est constitué par l'environnement PESTEL (Politique, Economique, Socio-culturel, Technique, Ecologique et Légale). Cet étude nous permettra de connaître les opportunités et menace de l'entreprise établissement, il nous permet de définir aussi les facteurs clés de l'établissement ou del'entreprise comme la DRI Vakinankaratra.

2.1 L'environnement politique

L'environnement politique à Madagascar semble instable. Cela représente une menace pour l'établissement comme la DRI Vakinankaratra car les investisseurs ont peur de créer leurs entreprises à cause de cette instabilité politique. En effets, les impôts et taxes que la DRI peut exploiter sont faibles.

2.2 L'environnement économique

Actuellement, la situation de l'économie Malagasy se relève progressivement et les perspectives à moyen termes sont encourageantes, et elle joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise privée et l'établissement public. La croissance du PIB devrait atteindre 2,1% en 2016, dépassant ainsi le taux moyen 2,6% enregistré ces 5 dernières années. En 2016,l'activité économique a été tirée par l'expansion du secteur tertiaire, des activités des travaux publics et la reprise du secteur primaire, aidé par des conditions climatiques favorables. Cela pourrait constituer des forces pour l'économie à Madagascar car la DGI et la DRI peuvent exploiter des divers taxes et impôts dans ces trois secteurs.

Mais toutes fois, avec un taux d'extrême de la pauvreté de 77,8%, Madagascar figure parmi les pays pauvre d'Afrique et cela joue en défaveur de toute l'entreprise ou établissement à Madagascar, donc constitue une menace pour la DGI et la DRI car les impôts et taxes qu'ils peuvent collecter sont moins nombreux.

Toutes les entreprises privées qui s'installent dans la ville d'Antsirabe doivent affilier à la DRI Vakinankaratra et parce que la DRI est le premier représentant de la DGI dans toute la région.

2.3 Environnement socio-culturel

Actuellement, l'existence du Corona Virus qu'on appelle COVID-19 qui constitue une menace pour toutes les entreprises privées et les établissements publics comme la DRI parce

que durant les confinements et l'état d'urgence sanitaire, presque toutes les entreprises privées sont envoyées ses travailleurs en chômage technique. Et la plupart des entreprises cesse son production. Cet évènement entraine une diminution sur le taux des impôts et taxes que la DRI et la DGI peut collecter. Sur le plan de travail, cette pandémie à causer des disfonctionnements de travail car durant les confinements, les travailleurs restent chez eux et cela provoque un grand retard sur le traitement des divers dossiers.

Puis la technique de recrutement au sein de la DRI Vakinankaratra n'est pas périodique car il n'y a pas de recrutement sur place mais les salariés sont désignés par les Directeur de Cabinet des finances sous l'ordre des ministères des finances et des lois social.

2.4. Environnement technologique

La technologie évolue très vite et bouleverse à la fois la progression l'exécution de certains travaux, elles sont évidemment une source d'opportunité pour la DRI Vakinankaratra qui base sur la performance de la stratégie sur l'organisation administrative.

Le contexte technologique est une variable dans le macro-environnement qui a non seulement une influence sur l'établissement dans les développements de ses services pour ses clients, mais également influence les composantes de son microenvironnement. Grâce aux progrès technologiques, comme l'informatisation et l'Internet, la DRI Vakinankaratra peut-être amélioré ses qualités de services.

2.5. Environnement écologique

Dans l'intérêt de notre pays, afin de préserver sa bonne réputation la DRI Vakinankaratra envisage des participer à la préservation de site. Elle s'est lancée, chaque année, dans l'activité du reboisement. La DRI Vakinankaratra consomme des papiers de large taille, donc elle a droit de préserver la forêt et l'air pour protéger l'environnement. Il y a des toilettes pour hommes et femmes alors ça favorise la propreté de l'entourage.

Antsirabe est la ville assez propre grâce à la prise de décision du maire de la commune pour le ramassage des déchets. Cela permet une purification de l'air, la propreté des entourages. Cela constitue une opportunité pour la DRI vakinankaratra.

2.6. Environnement légal

La DRI Vakinankaratra et ses 5 branches ont des grandes responsabilités envers toutes les entreprises qui s'installent dans la région du Vakinankaratra. Ils ont droit de faire connaitre à l'entreprise qu'il ne peut pas échapper à la loi surtout à la loi financière comme toutes les

entreprises formelles existantes. Les normes comptables malgaches sont en accord avec les normes international. Toutes les entreprises doivent publier leurs comptes annuellement. Comme les Taxe sur la valeur ajoutée, qui est au taux de 20%, ainsi que les impôts sur les sociétés au taux de 20%, les taxes sur la sécurité sociale (13%) et la taxe immobilière (entre 5 et 10%). L'environnement légal permet de faire connaître à l'entreprise ses obligations envers l'Etat, pour être en règle et formelle.

Ainsi toutes les présentations des résultats et des situations de la DRI Vakinankaratra, durant cette analyse, nous avons effectués l'analyse FFOM pour pouvoir connaitre la performance de cet établissement. Dans la présente partie nous allons discuter les faiblesses de la DRI Vakinankaratra et d'avancer quelques suggestions.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, on va voir tous les problèmes qu'on constate durant l'exécution de notre stage auprès de l'établissement DRI Vakinankaratra. C'est la partie très intéressante car c'est ici que nous avançons toutes les suggestions ou diverses améliorations sur les problèmes que nous avons trouvés et constatés pendant le stage. Cette partie est donc basée sur notre point de vue personnel.

CHAPITRE V : DISCUSSION SUR LES PROBLEMES CONSTATEES

Dans ce chapitre, on met en évidence la discussion sur les points faibles et les problèmes que nous allons constater pendant notre stage au sein de la DRI Vakinankaratra. Il faut mettre en relief ces problèmes pour éviter la disfonctionnement sur l'exécution de travail et les travailleurs peuvent assumer ses responsabilités.

Section 1 : Les problèmes liés à la gestion de temps, gestion de personnel et matériel

Durant notre stage, on constater quelque problème au sein de l'établissement DRI Vakinankaratra. La plupart de ces problèmes est déjà vue dans la partie antérieur mais dans cette section, nous allons détailler plus précis ces problèmes.

1.1 Sur la gestion du temps de travail

Vu que la plupart des fonctionnaires qui travaillent au sein de l'établissement publique travaille 8h par jour, c'est-à-dire ils ont débuté leurs travailles à 8h du matin jusqu'au midi et après ils font un pose de 2h et fait la reprise de travail à 14h jusqu'à 16h. Certes que le code de travail indique et définie l'horaire de travail au sein de l'entreprise ou au sein de l'établissement mais la plupart des travailleurs ne le respectent pas. Par conséquent, le retard du commencement de travail existe et cela provoque des nombreuses difficultés et même des perturbations sur l'exécution de travail. La répétition de ce retard entraine une mauvaise réputation sur les fonctionnaires de l'Etat. Prenons comme exemple qu'il y a un client qui va traiter une affaire ou un dossier au sein de la DRI Vakinankaratra, mais les fonctionnaires qui va traiter cet affaire ou dossier est en retard, cela peut causer une perte de temps pour le client. On sait aussi que dans tous les établissements publics, la qualité de service destiné au client n'est pas chaleureuse comme dans une entreprise privée.

1.2 Au niveau de la gestion de personnel

Certes qu'il existe un règlement intérieur imposé par le Directeur au sein de la DRI Vakinankaratra et il y a aussi les règlements imposé par le code de travail, mais ces applications semblent floue ou même absente. Tous ces faits sont constatés durant notre stage. Il y a aussi un poste vacant au sein de la DRI Vakinankaratra car aujourd'hui le poste d'un secrétaire est toujours vacant. Mais cela peut causer une perturbation sur l'exécution de travail parce que la responsabilité de personnel n'est pas bien définie.

Au niveau de pointage, certaines fonctionnaires ne le respectent pas. C'est-à-dire ils ont négligé l'existence de ce pointage, mais cette négligence a un grand impact sur la question de rémunération quand il n'y a pas de suivi de près. De nos jours, on constate que toutes les

fonctionnaires publiques, quelques soient leurs domaines de travailles, donnent une mauvaise réputation envers l'Etat.

1.3 Au niveau du plan matériel

Pendant notre stage, on constate des divers anomalies sur les matérielles utilisés auprès de la DRI Vakinankaratra. On peut dire que la DRI utilise des matérielles informatiques performants et à haute technologie mais nous constatons ces insuffisances qui provoque le retard de traitement des dossiers et des divers affaires.

Au niveau de matériel de transport, on constate aussi un manque car au sein de la DRI Vakinankaratra il n'y a qu'un seul chauffeur. Et cela peut causer un grand retard sur le transfert de dossier auprès de la DGI ou au 5 centre fiscal qui constitue la DRI Vakinankaratra. Et quand il y a des informations ou des dossiers d'urgences à transmettre.

Au niveau de bâtiment et classement de dossier, le bâtiment de la DRI Vakinankaratra n'est pas un bâtiment public mais c'est une propriété privée, c'est-à-dire que la DRI Vakinankaratra loue un appartement qui n'est pas espacé ou bien vaste. Il n'y a pas un parking réservé au visiteur ou client qui veut traiter des dossiers ou des affaires auprès de la DRI Vakinankaratra. Pour les classements des dossiers, les étagères sont moins espacé et moins nombreux et cela provoque la difficulté au niveau de classement des dossiers et ces archivages. Il n'y a pas des étagères spécifiques pour les archivages des anciens dossiers et les classements des nouveaux dossiers. Il n'y a pas une salle d'attente spéciale aux clients.

Section 2 : Problèmes sur la procédure et traitement de dossier

Entant qu'établissement public, il y existe toujours des problèmes sur procédure et surtout sur le traitement de dossier. En cas de traitement des dossiers ou des affaires très urgents et très importants que ces problèmes apparait.

2.1 Sur les procédures ou les étapes à suivre

Comme dans tous les établissements publics, il existe toujours une longue procédure à suivre pour le traitement de dossier. Certains services au sein des établissements publics sont interdépendants et cela entraine la lourdeur de la procédure. On peut prendre comme exemple qu'il y a des actionnaires qui veulent installer une grande entreprise à Betafo. Certes qu'il existe un Centre Fiscal qui s'installe à Betafo mais il existe des procédures et formulaires que les actionnaires doivent compléter au sein de la DRI Vakinankaratra et même au DGI, ces actionnaires doivent déplacer vers Antsirabe ou même à Antananarivo. Mais ce déplacement

peut retarder le commencement de ses travaux d'exploitation. A cause de ces problèmes, les investisseurs ou les actionnaires n'ont pas de courage à créer des entreprises ou bien les entreprises s'installent mais ils n'ont pas suivi la législation sur la création de l'entreprise.

2.2 Problèmes sur le traitement de dossier

Pendant le traitement de dossier au sein de la DRI Vakinankaratra, le retard sur le traitement de dossier ou une affaire est toujours existante à cause des divers phénomènes.

D'abord, le principal problème sur le retard de traitement de certains dossiers est l'insuffisance des matériels informatiques et aussi le vieillissement de ces matériels. Puis la corruption est un grand facteur qui peut retarder le traitement de certains affaires et dossiers parce que l'affaire ou le dossier celui qui connaît des personnes qui travaillent au sein de l'établissement doivent traiter en premier car il paie de redevance ou bien des argents, qu'on appelle corruption, aux travailleurs. Mais ce phénomène est interdit par la loi et peut causer une sanction et même un licenciement aux travailleurs. Ensuite la lourdeur de procédure de traitement de dossier constitue toujours des obstacles à la fluidité des opérations, on peut prendre comme exemple le traitement de dossier d'affectation d'un travailleur, l'intéressé doit déplacer vers la DGI de prendre en main le dossier si on a besoin d'accélérer le traitement d'une opération quelconque, la lenteur administrative implique des retards tels que le temps et de l'argent.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Suite à des différents problèmes que nous avons trouvés dans le chapitre précédent, dans le présent chapitre nous allons avancer quelques suggestions et recommandations face à ces problèmes. C'est un chapitre qui a pour objectif d'améliorer la gestion administrative au sein de l'établissement d'accueil.

Section 1 : Recommandation

C'est l'action de recommander quelqu'un, de le signaler à la bienveillante attention d'un autre ou bien action d'exhorter quelqu'un à faire quelque chose, à adopter une certaine conduite.³

1.1 Sur le plan organisationnel et administratif au sein de la DRI Vakinankaratra

Le Directeur de la DRI Vakinankaratra est nécessaire de bien gérer ses subordonnées ou bien ses travailleurs sur la gestion de temps de travail pour éviter le non-respect de l'horaire de travail qui donne une mauvaise image à tous les fonctionnaires de l'Etat par rapport aux salariées des entreprises privées. Il doit informer à ses subordonnées qu'ils ont des grandes responsabilités face à la population Malagasy.

Il est nécessaire donc de bien appliquer toutes les règlements intérieurs aux salariés et surtout tous les règlements qui sont définies par les Codes de Travail pour mener à bien l'efficacité de chaque personnelles pendant l'exécution de ses tâches que l'Etat va lui confier. Tous les personnelles doivent avoir une bonne mentalité de fonctionnaire pour que l'Etat puisse avoir une bonne réputation.

Il faut bien déterminer les tâches de chaque personnel pour éviter le dysfonctionnement au sein de l'établissement ; c'est-à-dire il faut mettre en place une bonne organisation de travail qui a pour but de bien définir les responsabilités et les tâches que l'on affecte à chaque personnelles. Les administrations doivent faire un grand effort sur la réalisation des plans d'organisationnelles pour avoir une bonne méthode de travail efficace mais simple. Dans ces cas, il est nécessaire donc de développer une politique rigoureux pour simplifier les procédures sur la réalisation des méthodes de travailles pour garantir l'efficacité de serservices proposées à clients.

Si le Directeur de la DRI Vakinankaratra n'est pris pas de décision rapide sur le matériel qui est en train de périmé utilisé au sein de son établissement, il est possible

³ <https://définition.recommandation.mg/wikipedia>

d'augmenter les risques sur le retard de traitement de dossier ou d'un affaire surtout en cas d'urgence. Le vieillissement de certains matériels et aussi ses manques peuvent être entraîné le retard de traitement surtout les rejets et la perdus des quelques dossiers et informations.

1.2 Autre manière d'observer la situation au sein de la DRI Vakinankaratra

Pour avoir une situation favorable, la DRI Vakinankaratra devrait fournir d'autres mesures pour ses salariés à fin d'améliorer les conditions et les manières de travail à l'intérieur et à l'extérieur tel que la mise en place d'un cantine et un matériel de transport commun. Il est plus conviviale de travailler dans un environnement propre et neuf, c'est-à- dire il est nécessaire de renouveler certains matérielles au sein de certains services.

Section 2 : suggestions et solutions proposées

Ainsi toutes les recommandations concernant les problèmes liées à notre thème, dans cette section nous allons voir toutes les solutions qu'on peut donner pour améliorer lesqualités de travail au sein de l'établissement d'accueil. Tous ses solutions sont venues de notre point de vue et peuvent toucher les administrateurs.

2.1 Concernant le plan organisationnel et administratif

Sur la gestion du personnel et du temps de travail, il faut mettre en place des caméras de surveillance pour pouvoir observer la circulation des agents au sein de l'établissement, c'est-à-dire pour pouvoir observer ses heures des entrés au travail et ses sorties à la fin du journée. Il faut mettre en place aussi un matériel de pointage électronique qui n'a plus besoin de prendre un stylo pour signer ou de cocher les cages dans le cahier de pointage mais juste déposer la main et les travailleurs enregistrent automatiquement dans le fiche. Cela permet d'éviter la négligence de faire ou non le pointage manuscrit.

Au niveau de l'existence d'un poste vacant, le Directeur de la DRI Vakinankaratra a droit de faire appel au Directeur de la DGI ou auprès de ministères de finance de designer une personne qui peut assurer le travail d'un secrétaire ou d'un assistant au sein de son établissement. Les activités exercées au sein d'un établissement territorial décentralisé sont plus nombreux et difficiles à organiser donc les responsables administratifs a pour mission de chercher et de prendre une meilleure stratégie pour assurer la réussite de l'organisation par tous les moyens possibles mais simple et efficace. Dans quelques points que nous pouvons améliorer ces structures : d'abord, il faut améliorer la division de travail et la répartition des tâches à l'aide de la définition des postes et les attributions à fin d'avoir le bon fonctionnement au sein de l'entreprise. Il faut renforcer les avantages des salariées pour qu'ils

puissent avoir une grande motivation pendant l'exécution de ses travaux. Ensuite, il faut mettre en cohérent tous les services pour avoir une harmonisation de travail au sein de l'établissement, c'est-à-dire tous les personnels doivent avoir des capacités et des spécialités pour qu'ils puissent accomplir les tâches que ses supérieurs lui avaient confiés. Et enfin, le Directeur est nécessaire de mettre en place une réunion hebdomadaire ou mensuel pour évaluer si les buts soient atteints ou non.

Sur les plans matériels et techniques, le Directeur de la DRI Vakinankaratra a une obligation de demander au premier responsable de la DGI ou Ministère de finance de renouveler le bâtiment car le présent bâtiment n'est plus en bon état. Pour éviter le risque de perdre certains documents et dossiers, il doit demander à ses supérieurs hiérarchiques de renouveler certains mobiliers de bureau comme les tables, les chaises et les étagères pour bienclasser et d'archiver les dossiers traités et les encours de traitement. Et la plus important est de la mise en place et l'utilisation des matérielles informatiques qui suit les normes internationales pour faciliter le traitement de toutes les affaires au sein de la DRI Vakinankaratra. Et finalement il faut augmenter le nombre de matériel de transport et le chauffeur pour pouvoir faciliter la circulation des personnels et des courriers au sein de la DRI Vakinankaratra et ses 5 branches et surtout en cas de déplacement vers la DGI

2.2 Concernant les motivations et les formations des travailleurs

La motivation est un élément qui pousse la volonté d'un individu à faire ou à accomplir certaines actions pour atteindre un objectif précis bien déterminé et bien défini en avant. D'abord, le premier facteur de la motivation d'un salarié est de la rémunération, les salariés ont droit de toucher une rémunération correspondant à ses qualifications et correspondant au travail qu'ils exécutent pendant un mois, donc si l'Etat veut avoir des fonctionnaires très motivant durant ses années de travailles, l'Etat doit payer périodiquement et sans retard les salaires de ses fonctionnaires. Les travailleurs ont droit de gagner aussi des primes ou d'autres indemnités quand ils ont atteint les objectifs.

Ensuite, l'amélioration des conditions social et sécurité des travailleurs aussi est un autre facteur qui motive le travailleur à effectuer ses travaux. Si la DRI Vakinankaratra propose des conditions de travailles performant et favorables à ses employés qui sont des atouts et avantages incitent les personnels à réaliser les objectifs que la DRI fixe. La DRI Vakinankaratra doit être prendre en main le traitement de dossier des personnels qui a admis

à la retraite et de prendre en main la vie sanitaire de ses salariés et ses familles en cas de maladie.

Enfin, pour pouvoir renforcer l'union et les relations entre les collaborateurs et les subordonnés, ils seraient importants d'organiser une journée de distraction pour que tous les travailleurs au sein de la DRI Vakinankaratra puissent profiter de l'occasion de fêter et de discuter ensemble en dehors de l'enceinte de l'établissement. Par conséquent, la faveur accordée par ses réunions entre collègues permet de créer une ambiance amicale et une atmosphère chaleureuse pour toutes les personnes au sein de l'établissement. Cela aussi est une source de motivation pour les salariées.

La loi 2003-011 du 03 septembre 2003 prévue dans le statut général des fonctionnaires stipule qu'ils ont droit de formation professionnelle, au perfectionnement et à la spécialisation selon leur capacité. Alors, les agents de l'Etat ont l'opportunité de développer et d'améliorer leurs capacités et leurs expériences quand ils sont intégrés. De même, l'Etat prend en charge en totalité les frais médicaux des fonctionnaires et de leurs familles, étant donné que les coûts relatifs à la santé s'avèrent très élevés. Alors ils peuvent programmer leurs rémunérations dans d'autres activités.

Selon cette loi 2003-011, toutes les personnes et les fonctionnaires de l'Etat ont droit de bénéficier de formation pour qu'ils puissent renforcer leurs capacités et d'augmenter leurs connaissances et leurs expériences professionnelles. Aujourd'hui, l'évolution technologique est plus rapide donc une formation est nécessaire pour que les travailleurs et les fonctionnaires puissent faciliter l'accès à l'utilisation des matériels de haute technologie. Les frais de cette formation sont à la charge du budget de l'Etat mais cela ne peut pas empêcher les travailleurs de faire une formation particulière en dehors de l'heure de travail, c'est-à-dire que les fonctionnaires peuvent payer leurs propres frais de formation selon leurs besoins mais cela ne perturbe pas le travail journalier au sein de l'établissement. A la fin de leurs formations, les travailleurs peuvent avoir des certificats ou des diplômes ou des attestations. Et ils peuvent faire un renouvellement de leurs dossiers et ils peuvent avoir un nouveau reclassement. Les catégories dans le domaine de travail augmentent et il existe un grand impact sur leurs salaires mensuels.

2.3 Concernant les droits de travailleurs en mission et en congé

Pour les travailleurs en mission, le responsable au sein de la DRI Vakinankaratra doit faire un suivi de près pour que les travailleurs puissent bénéficier ses avantages durant leurs missions. Les travailleurs ont droit de bénéficier une indemnité durant ses missions que se soient une indemnité de déplacement, une indemnité de logement et une indemnité de nourriture. En cas d'affectation, ils peuvent aussi bénéficier aussi ses droits sauf l'indemnité de nourriture.

Pour les travailleurs en congé, la loi défini que le travailleur quelques soient le domaine et secteur qu'il travaille, il a droit de bénéficier 2,5 jours de congé par mois c'est-à- dire en une année il a droit d'avoir 30 jours de congé. Mais durant ce congé il doit payer et c'est son salaire complet que l'Etat doit lui payer. Et pour le congé de maternité, la mère peut bénéficier 2 mois avant son accouchement et 3 mois après son accouchement. Pour le congé de paternité, le père peut bénéficier 15 jours de congé après l'accouchement de sa femme. Sila DRI Vakinankaratra applique tous ces solutions proposés, les salariées au sein de cet établissement sont motivantes et travailles sont effectuées selon les objectifs que le Directeur de la DRI et la DGI impose.

Ainsi toutes les discussions sur les problèmes que nous avons vu durant notre stage auprès de l'établissement DRI Vakinankaratra. Nous allons avancer et proposer quelques solutions et des suggestions pour pouvoir améliorer la qualité de service qu'elle propose à ses clients et surtout améliorer la qualification et la compétence de son personnel.

CONCLUSION

La gestion administrative au sein d'un établissement public est difficile à cerner. Durant le stage que nous avons effectué au sein de la DRI Vakinankaratra, nous avons constatés qu'elle occupe une place importante sur la collecte des divers impôts et taxes dans toutes les différentes secteurs et domaines sous ses surveillances. Elle est toujours opérationnelle et fonctionnelle pour ceux qui veulent traiter des affaires ou des dossiers dans son service.

Durant l'analyse approfondie que nous avons effectuée pendant l'élaboration de ce présent ouvrage, nous avons vu l'importance de l'existence d'une collectivité territoriale décentralisé pour faciliter le traitement d'une affaire ou d'un dossier auprès d'un service public. La DRI Vakinankaratra montre qu'elle est capable de faire ses tâches que l'Etat avait lui confié et elle peut atteindre les objectifs fixées par la DGI. Tout cela constitue des points forts et des grandes opportunités pour elle. Même si elle a cette capacité d'accomplir ses responsabilités et ses devoirs, ils existent toujours des petits problèmes qui peuvent être constitués des faiblesses et des menaces pour elle.

A la fin de notre analyse, nous avons ouvert une discussion par rapport au résultat que nous avons vu ; et on sait que toute entreprise privée et établissement public ne sont pas parfaits, même si elles sont capables d'atteindre ses objectifs, ils existent toujours des petites anomalies qui peuvent être une obstacle pour la réalisation de ses buts. Pour pouvoir échapper à ses obstacles que nous avons avancé quelques suggestions et recommandation.

Pour répondre à l'éventuelle question que nous avons posée auparavant nous pouvons dire qu'au sein de la DRI Vakinankaratra, la gestion administrative est assez bien. Il faut améliorer quelque condition dans la gestion de personnel, dans la gestion de temps travail et dans la gestion de la logistique. Il faut embaucher une ou des secrétaires pour gérer les tâches de Directeur en cas d'absence ou mission pour éviter le retard de traitement des dossiers.

Dans le domaine de la gestion administrative, est-ce qu'on peut faire une comparaison entre la gestion administrative au sein d'une entreprise privée et au sein d'un établissement public?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages spécifiques :

- P.CHARPENTIER, « *Organisations et Gestions de l'entreprise* », Edition Lamarttan Paris 1990, 200 pages
- C. Pérochon, « *Technique Quantitative de Gestion* », TGC, Paris 1998, 223 pages
- BARILARI André : « *Le consentement à l'impôt* », Presse de science Po : Paris, 2000, 123 pages

Ouvrages généraux :

- PETTON et POTIER, « *Administration de Personnel* », Edition FOUCHER Paris 1990, 127 pages
- Elie COHEN : « *Dictionnaire de gestion* », Edition La découverte, Paris 1997, 400 pages
- David DUCHAMP : « *La Gestion des Ressources Humaines* », Edition NATHAN, Paris 2013, 150 pages
- Janer RAYER : « *Parole de gestion de ressources humaines* », Edition FOUCHER, Paris 1991, 145 pages
- Anne Laure ALBANET et Alain NOSSEREAU : « *Information communication et organisation administrative* », Nathan, Paris Avril 2002, 233 pages

Reuves et articles :

- Code Générale des Impôts : dernière modification le 2021-09-17, Edition 2021-09-17, Ce code contient 2400 articles avec de 10910 liens, Production de droit.org, 1221 pages
- Manuel de Procédures des Centres Fiscaux, Edition 2012
- Guide d'application du Code Général des impôts suivant la loi des finances rectificative 2015
- Loi 2003-011 du 03 Septembre 2003 suivant le statu général du fonctionnaire

Mémoires :

- RANDRIANJAFY Tsivery Jeannie Andréa : « *Amélioration de la compétence de l'Assistante de Direction au sein de la société SOCOLAIT Antsirabe* », 2016
- RAFANOMEZANTSOA Ny Aina Tiana Marcel : « *Gestions des Ressources Humaines au niveau de la CISCO Antsirabe I* », 2019

Webographie et sites internet :

www.impots.mg Mai, Juin 2021

www.google.com Septembre, Octobre 2021

<https://entreprises.impots.mg/nifonline> Mai, Juin 2021

dri.vakinankaratra@gmail.com Mai, Juin 2021

<https://définition.impôts.mg/wikipedia> Septembre 2021

<https://définition.gestionadministrative.mg/wikipedia> Octobre 2021

<https://définition.recommandation.mg/wikipedia> Novembre 2021

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Paiement de droit d'enregistrement des actes et mutations

Annexe 2 : Droit d'enregistrement dus par les sociétés

Annexe 3 : Manuel sur les contrôles fiscaux

**Annexe 4 : Délivrance de la Carte d'Immatriculation du Contribuable ou
CIC (NIFONLINE)**

Annexe 5 : Les partenaires de la DRI Vakinankaratra

Annexe 1 : Paiement de droit d'enregistrement des



Procédures de recette
Paiements spontanés

Procédure n° : REC-PAI-04-05	PAIEMENT Droit d'enregistrement des actes et mutations Vente, Echange d'immeuble, Succession, Donation, Mutation de meubles, Cession fonds de commerce, Baux et locations verbales, Partage et opérations assimilées	Page : 3 de 3
Périodicité : Journalière		Date de création : 01/10/2005
Délai d'exécution : 2 heures		Mise à jour du : Oct.2012

MUTATION					
Nature		Impôts	%	Base de calcul	CGI
Vente d'immeuble		DE IPVI	6	Base	02.02.39
Échange	Immeuble de même valeur	DE IPVI	4	Valeur d'1 des lots Sur chaque immeuble	02.02.20 02.02.21
	Immeuble d'inégale valeur	DE DE IPVI	4 6	Valeur faible Plus-value Sur chaque immeuble	
Vente de meubles	VP	DE	4		02.02.42
	VU	DE	2		
Cession de Fonds de commerce (Fdc)		DE	6	Sur tous les éléments constituant le fonds	02.02.23
		DE	2	Sur la valeur des marchandises neuves si estimées article par article	
Partage	Pur et simple	DE	1	Actif net partagé	02.02.29
	Avec soulte ou plus-value	DE	1	Actif net partagé – Plus-value	
		DE IPVI	6	Plus-value	
BAIL					
Nature		Impôt	%	Base	CGI
Baïl à durée limitée	Immeubles à usage d'habitation...	DE	1	Loyer x durée	02.02.12 I 1°
	Immeubles à autres usages ou usage mixte ; location Fdc ; autres biens meubles.	DE	2	Loyer x durée	02.02.12 I 2°
Autres		DE			02.02.12 II et suivants
Cession de droit à un baïl	Cession de pas-de-porte / bénéfice d'une promesse de baïl	DE	6		02.02.16

Annexe 2 : Droit d'enregistrement dus par les sociétés



Procédures de gestion des dossiers Droits d'enregistrement et timbre

Procédure n° : GES-DE-04-05	Droit d'enregistrement dus par les SOCIÉTÉS CESSION DE PARTS	Page : 2 de 2
Périodicité Journalière		Date de création : 01/10/2005
Délai d'exécution 2 heures		Mise à jour du : Oct.2012

6. Exemple d'acte de cession de parts

ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

M. RAKOTO Jean Marie Michel, né le 03 mai 1951 à Andasibe, Moramanga, demeurant, 20, rue Kasanga, Tsimbazaza, 101 Antananarivo, Madagascar, divorcé, nationalité malagasy,

Cédant, d'une part,

ET :

M. RASON Marc René, né le 08 juillet 1924 à Toamasina, Madagascar, marié à la dame Célestine TSILANIZARA, demeurant parcelle 12/21, Mangarivotra, Toamasina, Madagascar,

Cessionnaire, d'autre part,

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

M. RAKOTO Jean Marie Michel cède, sous les garanties de droit et de fait, à M. RASON Marc René : 48 (quarante huit) parts de 120 000 Ariary chacune, soit 5 760 000 Ariary (cinq millions sept cent soixante mille Ariary), qu'il détient au sein de la Société CONSERVEXO.

Tous pouvoirs sont conférés au porteur du présent acte en vue de l'accomplissement de toutes formalités légales et réglementaires.

Fait à Toamasina, le

Le Cédant,

Le Cessionnaire

Annexe 3 : Manuel sur le contrôle fiscal



Manuel sur le contrôle fiscal

Tableau de bord n°1 : GESTION DES DOSSIERS

Direction Régionale de : _____

Centre des Impôts de : _____

Nature des tâches	AVRIL 200N			MAI 200N			JUN 200N			TOTAL TRIMESTRE		
	Nombre			Nombre			Nombre			Nombre		
1) Nbre des contribuables gérés par le Centre des Impôts (1)												
2) Relance des défallants (pour dépôt)												
3) Nbre de nouveaux contribuables (identifiés dans le mois) (1)												
4) Nbre de contribuables concernés par les renseignements parvenus au Centre												
5) Nbre de contrôles sur pièces	Nbre	Droits	Pénalités	Nbre	Droits	Pénalités	Nbre	Droits	Pénalités	Nbre	Droits	Pénalités
- Notifié												
- Encaissé												
6) Nbre de contrôles sur place effectués												
- Notifié												
- Encaissé												

(1) Nombre total de contribuables permanents répertoriés

Annexe 4 : Délivrance de la Carte d'Immatriculation du Contribuable ou CIC (NIFONLINE)



Procédures de gestion des dossiers
Immatriculation, DFU et documents administratifs

Procédure n° : GES-NIF-01-05	Délivrance de la carte d'immatriculation du contribuable ou CIC (NIFONLINE)	Page : 1 de 2
Périodicité Journalière		Date de création : 01/10/2005
Délai d'exécution 24 heures		Mise à jour du : Oct.2012

1. Réglementations applicables

- 1.1. Textes de base :** art. 20.05.01 et suivants du Code Général des Impôts (LF 2011)
1.2. Textes d'application : -

2. Buts et principes généraux

- 2.1. Buts :** Assainissement du répertoire national des contribuables ; obtention des renseignements exacts, complets et fiables des contribuables ; identification d'un contribuable donné quant à ses rapports avec l'administration fiscale.
2.2. Principes généraux : le NIF est unique, permanent et personnel (CGI, art. 20.05.01)

3. Documents utilisés

- 3.1. Documents de base :** CGI, art 20.05.01 à 20.05.08
3.2. Documents spécifiques : fiche d'identification des entreprises (FIE)

4. Responsables

Chef de centre, agent d'immatriculation, Chef de division immatriculation, Chef de Division Statistique, Agent de classement

5. Modalités

5.1. Pièces à fournir :

- 511. Si nouveaux contribuables :**
- CIN ou carte de résident ou passeport
 - Carte statistique
 - Bordereau de versement des impôts et récépissé de déclaration
 - Certificat de résidence original
 - Procuration légalisée avec CIN du mandataire
 - Carte grise et licence pour les transporteurs
 - Autorisation du Ministère pour les professions nécessitant l'octroi d'une autorisation ministérielle
 - Imprimé à remplir fourni par l'Administration
- 512. Si ré immatriculation**
- Certificat de résidence original
 - Ancien attestation d'immatriculation fiscale
 - Imprimé de l'Administration rempli
 - Carte statistique
 - Situation fiscale
- 513. Si Associations, Projets, EPIC, ONG, Ecoles, Eglises :**
- Arrêté d'ouverture
 - Statut enregistré pour les associations
 - Certificat d'existence
 - CIN du président ou du coordinateur ou du directeur
 - Carte statistique
 - Imprimé à remplir fourni par l'Administration.

Annexe 5 : Les partenaires de la DRI Vakinankaratra



TABLES DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTES DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES.....	v
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	vi
INTRODUCTION	1
PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS VAKINANKARATRA	3
Section 1 : Historique de la Direction Générale des Impôts (DGI)	3
1.1 Historique de l'Impôt à Madagascar	3
1.2 Organigramme de la DGI.....	3
Section 2 : Localisation de la DRI Vakinankaratra et organigramme	5
2.1 Localisation de la DRI Vakinankaratra	5
2.2 Organigramme de la DRI Vakinankaratra.....	5
2.3 Objectifs de la DGI et la DRI.....	7
Section 3 : Activité de la DGI et la DRI Vakinankaratra	7
3.2 Collectes des impôts et diverses taxes	8
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE MEMOIRE	10
Section 1 : Le cadre théorique et la gestion administrative	10
1.1 Définition cadre théorique	10
1.2 Définition de la gestion administrative et son rôle	11
Section 2 : Méthodologique de mémoire	11
2.1 Acquis théoriques	11
2.2 Acquis techniques	12

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

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX/ PRESENTATION DE LA SITUATION..... 13

Section 1 : Mission et attribution des personelles au sein de la DRI : 13

1.1 Description du poste et attribution du personnel au sein de la DRI Vakinankaratra 13

1.2 Les qualités et compétences des employés de la DRI Vakinankaratra..... 15

Section 2 : Relation de la DRI avec les entreprises 15

2.1 Relation directe 15

2.2 Relation indirecte..... 15

CHAPITRE IV : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX PROBLEMES LIEES AU THEME 16

Section 1 : Les environnements internes de la DRI Vakinankaratra..... 16

1.1 Les forces de la DRI Vakinankaratra 16

1.2 Les faiblesses de la DRI Vakinankaratra 18

?

1.1 Analyses internes de la gestion du personnel 19

Section 2 : les environnements externes de la DRI Vakinankaratra 19

2.1 L'environnement politique 20

2.2 L'environnement économique 20

2.3 Environnement socio-culturel 20

2.4. Environnement technologique 21

2.5. Environnement écologique 21

2.6. Environnement légal..... 21

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V : DISCUSSION SUR LES PROBLEMES CONSTATEES..... 23

Section 1 : Les problèmes liés à la gestion de temps, gestion de personnel et matériel..... 23

1.1 Sur la gestion du temps de travail 23

1.2 Au niveau de la gestion de personnel 23

Section 2 : Problèmes sur la procédure et traitement de dossier..... 24

2.1 Sur les procédures ou les étapes à suivre	24
2.2 Problèmes sur le traitement de dossier	25
CHAPITRE VI : RECOMMANDATION ET SUGGESTION	26
Section 1 : Recommandation	26
1.1 Sur le plan organisationnel et administratif au sein de la DRI Vakinankaratra.....	26
1.2 Autre manière d’observer la situation au sein de la DRI Vakinankaratra.....	27
Section 2 : suggestions et solutions proposées	27
2.1 Concernant le plan organisationnel et administratif	27
2.3 Concernant les droits de travailleurs en mission et en congé	30
CONCLUSION	31
LISTE DES ANNEXES.....	II
TABLE DE MATIERE.....	VIII
RESUME.....	XIII

INFORMATIONS ET **RENSEIGNEMENTS SUPPLEMENTAIRES**

Nom : MIARANTSOA

Prénoms : Nandrianiana Angelon

Mention/Parcours : Gestion L3

Année Universitaire : 2019-2020

Nombre des pages : 31

Contact de l'étudiant : 034 50 882 88



RESUME

Le présent document élaboré à partir du stage effectué à la DRI Vakinankaratra révèle certains aspects du fonctionnement d'un service public. Il constitue mon rapport de stage, un travail personnel à soutenir en fin d'études.

Le stage effectué au sein de la Direction Régionale des Impôts Vakinankaratra concerne la gestion administrative.

Il apparaît que l'efficacité des actions de la DRI Vakinankaratra dépend de la qualité de son personnel et de la bonne gestion administrative. L'étude est axée sur le mécanisme et l'analyse du fonctionnement de l'unité administrative en matière de gestion qui met en relief les points forts et les points faibles. Ils sont identifiés et décortiqués aux fins d'améliorer la méthodologie et d'instaurer un environnement professionnel sain et sécurisant, dans l'optique de mieux rentabiliser l'utilisation des ressources.

MOTS CLES :

Gestion

Administration

Tâches

Encadreur : TSILANIZARA Jacques Rostand