

**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

**DEPARTEMENT GESTION
OPTION AUDIT ET CONTRÔLE**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE DESS**

**CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DU CYCLE
« ACHAT »
AU SEIN DU SERVICE ADMINISTRATIF ET
FINANCIER DE LA DGI: CAS DE LA DIVISION
« IMPRIMES »**

PRÉSENTÉ PAR RAHARISOA Juliette

SOUS L'ENCADREMENT DE

ENCADREUR PÉDAGOGIQUE :

RABEMIAFARA Rivoharisoa,
Expert Comptable,
Commissaire aux comptes des Sociétés

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

RABARIJAONA Harifidy Narson
Inspecteur des Impôts

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2011 – 2012

Date de soutenance : 15 octobre 2013

Avant-propos

Le Département Gestion de la faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo se veut être le pionnier de l'enseignement supérieur à Madagascar en matière de Management, d'administration d'entreprise ou d'entités officielles et publics, en matière de gestion et de comptabilité et ce en offrant aux étudiants des formations adéquates répondant aux besoins des organismes avec lesquels ils travailleront après les sessions de formation.

Le but est ainsi de former des cadres directement opérationnels, de futurs bons managers dotés de sens profonds de l'innovation respectant les normes actuelles tant sur le plan national qu'international.

L'objectif du Département est aussi de sortir des étudiants à mobilité intellectuelle efficace, à intensité intellectuelle rigoureuse et dynamique dans le sens du défi, et surtout compétents aux besoins du monde professionnel et administratif.

Ainsi, l'objet de cet ouvrage est axé sur la « Contribution à l'amélioration du cycle 'achat' au sein du Service Administratif et Financier de la DGI : Cas de la Division 'Imprimés' » et dont le but premier est de valoriser les connaissances acquises pendant les sessions de formation afin d'en savoir davantage sur les rouages de la vie pratique professionnelle.

Remerciements

Que ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet ouvrage trouvent ici nos sincères remerciements.

En premier lieu DIEU Créateur qui nous a armé de volonté, de courage et de force afin de persévérer dans nos activités, nos études et la vie quotidienne malgré tous les obstacles qui auraient pu nous empêcher d'atteindre nos objectifs.

Nous tenons à remercier en occurrence :

- Monsieur RAMANOELINA Panja, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origen, Maître de conférences, Chef du Département Gestion à l'Université d'Antananarivo ;
- Madame RANDRIAMBELOMANANA Rivoharisoa, Expert-Comptable, notre encadreur pédagogique ;
- Monsieur TAZAFY Armand, Directeur Général des Impôts
- Monsieur RASOANAIVO William, Chef du Service de la Brigade d'Inspection;
- Monsieur RARIVOSON Andritiana, Chef du Service Administratif et Financier ;
- Monsieur ANDRIANASOLO Benjamin, Chef de Division « Imprimés », Administrateur Civil en Chef
- Monsieur RABARIJAONA HarifidyNarson, Inspecteur des Impôts, notre encadreur professionnel ;
- Les membres du Corps Enseignant du Département « Gestion » de la Faculté DEGS à l'Université d'Antananarivo ;
- Et enfin, ma famille et mes amis qui m'a toujours soutenus jusqu'à aujourd'hui.

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Avant-propos

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

PARTIE I : CADRE D'ETUDES

Chapitre I : Présentation générale de la DGI

Chapitre II : Processus théorique du contrôle de gestion

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre III : Processus du cycle « achat » au sein de la division

Chapitre IV : Points forts et points faibles du Département

**PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET
RESULTATS ATTENDUS**

Chapitre V : Propositions de solutions

Chapitre VI : Recommandations et résultats attendus

Conclusion

Bibliographie

Liste des annexes

Annexes

Table des matières

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Synthèse du déroulement du cadrage des données secondaires	4
Tableau n° 02 : Chronogramme de réalisation	5
Tableau n° 03 : Directions et services au sein de la DGI	9
Tableau n° 04 : Récapitulatif des centres fiscaux à travers Madagascar.	10
Tableau n° 05 : Différents postes au sein de la division « imprimés ».	15
Tableau n° 06 : Principaux impôts, droits et taxes	17
Tableau n° 07 : Imprimés et registres types suivant situation des stocks (01/02 au 28/02/13	19
Tableau n° 08 : Imprimés et registres types utilisés dans les directions (Mai 2011)	37
Tableau n° 09 : Commande effective d'imprimés et registres (Juin 2011)	38
Tableau n° 10 : Commande effective d'imprimés et registres (31/07/11 au 30/08/11)	39
Tableau n° 11 : Récapitulatif des contribuables pour 2011	40
Tableau n° 12 : Inventaire des registres et imprimés ex- ET (Juin 2011)	41
Tableau n° 13 : Inventaire des registres et imprimés ex-ET (Juillet 2011)	41
Tableau n° 14 : Situation des stocks d'imprimés et registres - ex-CI (01/03 au 31/03/12)	42
Tableau n° 15 : Situation des stocks d'imprimés et registres - ex-CI (01/04/12 au 30/04/12)	43
Tableau n° 16 : Situation des stocks en registre et imprimés, ex-CD (01/11/12 au 30/11/12)	44
Tableau n°17 : Matrice de QQQQCPC.	45
Tableau n° 18 : Récapitulatif des documents imprimés de la DCO/MFB (besoins annuels)	48
Tableau n° 19 : Documents de référence de la division « imprimés ».	50
Tableau n° 20 : Avantages et inconvénients des deux grands types de codification	71
Tableau n° 21 : Critères d'amélioration de la compétence	76

Liste des figures

Figure n° 01 :	Organigramme de la DGI	8
Figure n° 02 :	Schéma récapitulatif des attributions de la division « Imprimés ».	13
Figure n° 03 :	Organigramme du SAF	14
Figure n° 04:	Déploiement de la stratégie en contrôle de gestion.	22
Figure n° 05 :	Circuit de commande des CF et SRE	39
Figure n° 06:	Circulation des informations	62
Figure n° 07:	Circuit de document « entrée » en stocks	68
Figure n° 08 :	Diagnostic stratégique recommandé	69
Figure n° 09:	Circuit de document « Sortie» de stocks	70
Figure n° 10 :	Amélioration continue	72

Liste des abréviations

AA : Administrateur des Achats

AD : Autorisation de Dépenses

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

BP : Bon Provisoire

BPV : Bon Provisoire Validé

CD : Contributions Directes

CF : Centre Fiscal

CG : Contrôleur Général

CI : Contributions Indirectes

CNTEMAD : Centre National de Télé - Enseignement de Madagascar

DA : Demande d'approvisionnement

DELF: Direction des Etudes et de la Législation Fiscale

DCFC : Direction des Contrôles Fiscaux et Contentieux

DCO : Direction de la Coordination et des Opérations

DD : Direction des Douanes

DEGS : Faculté de Droit, Économie, Gestion et Sociologie

DGE : Direction des Grandes Entreprises

DGI : Direction Générale des Impôts

DGRP : Direction Générale des Ressources Publiques

DPO : Direction Participative par Objectif

DRI : Direction Régionale des Impôts

ET : Enregistrement et Timbre

FEPPCA : Fiscalité des Entreprises, des Personnes Physiques et des Chiffres d'Affaires

FPIC : Fiscalité des Patrimoines et des Impôts Cadastraux

RMMF : Régie Malgache des Monopoles Fiscaux

SAEF : Service des Analyses Économiques et Fiscales

SAF : Service Administratif et Financier

SAFO: Service des Appuis et Formation

SAGF : Service des Affaires de Gestion et Financier

SAI : Service Accueil et Information

SC : Service de Contrôle

SCI : Système de Contrôle Interne

SCLF : Service Central de Lutte contre les Fraudes

SLF : Service de la Législation Fiscale

SG : Service de la Gestion

SRI : Service de Recherche et d'investigation

SCP : Service du contentieux et des Poursuites

SO : Service des Opérations

SPVF : Service de la Programmation des Vérifications Fiscales

SPSR : Service de Pilotage et Suivi des Réformes

SRS : Service Régional des Sociétés

SS : Service Statistique

Introduction

La modernisation du service public s'avère être, aujourd'hui, une nécessité et une réalité qui s'impose dans toutes les administrations.

Il est à noter une véritable révolution culturelle en passant de l'administration au sens traditionnel du terme à la notion de gestion dans les services publics. Le centre du débat se situe dans la capacité à gérer un organisme public comme une entreprise, sans nier ses propres spécificités.

D'une autre manière, il est à remarquer que le débat public / privé est dépassé et tout le monde s'accorde à penser qu'il faut « produire plus; produire mieux; produire moins cher ». La maîtrise des coûts et la mesure de la performance deviennent des nécessités ; travailler en terme d'objectifs, établir une recherche permanente d'innovation et de qualité sont choses courantes dans le secteur public.

Les principes modernes de gestion comme la mise en place de modèles de gestion prévisionnelle, l'élaboration de plans ou programmes pluriannuels, l'élaboration de tableaux de bord, sont de plus en plus développés et généralisés mais il ne faut pas oublier que la gestion englobe aussi les ressources humaines.

Donc le renouveau du service public intégrera la gestion par l'objectif, la mise en place de nouvelles pratiques de management, le développement de la réflexion stratégique et une politique de gestion des ressources humaines. Dans cette optique, le contrôle de gestion devient une préoccupation dans tous les secteurs du service public

Toutefois, les différents services administratifs, financiers et en occurrence comptables ne pourront connaître un essor progressivement évoluant s'ils ne tiennent pas compte des performances basées sur les objectifs à atteindre et ce, en ne jamais minimiser les contextes économiques, sociaux et surtout procéduraux du secteur de la comptabilisation, de la gestion de stock et des démarches qui en découlent.

Dans cette optique, concernant les procédures et les démarches qu'un service ou une division administrative doit suivre, il s'agit tout d'abord des aspects que le service lui-même doit présenter. Il est à préciser la considération des aspects formels et informels au sein des processus et domaines de fonction des départements. L'aspect formel englobant les séquences comme les résultats, les objectifs, le statut, les fonctions, les moyens humains, la hiérarchie, les attributions et toutes leurs composantes d'une part, et l'aspect informel qui inclut les sentiments, les valeurs collectives et toutes leurs composantes d'autre part.

De plus, les dirigeants des établissements publics ont pour préoccupation essentielle la maîtrise des activités dont ils ont la responsabilité.

Cette maîtrise nécessite ou exige, en situation critique ou en période de croissance, la mise en place d'un système permettant d'optimiser l'efficacité de la gestion et d'éviter ou tout au moins limiter les défaillances.

Conscients de cette situation, et ayant effectué des séances d'investigations et de recherches au sein de la Division « Imprimés » de la DGI, nous avons pu déceler certains manquements et des lacunes en matière d'efficacité de management et de contrôle des activités au niveau des départements.

Le système déjà existant s'avère de moins en moins adapté face au développement des activités du service ainsi qu'en fonction de ses objectifs majeurs que s'est assignée la division « imprimés », et que les problèmes remarqués sont aussi d'ordre administratif, organisationnel et comptable.

Ainsi, ce mémoire a été élaboré dans une optique de recherche et d'investigation sur les causes des manquements, et par conséquent en suivant une double optique :

- en premier lieu, celui de pouvoir présenter aux yeux de la direction le système de contrôle actuel et celui du cycle « achats » en particulier, et les différentes recommandations pour son amélioration ;
- en second lieu, la mise en pratique et comparative des théories enseignées au sein du département « Gestion » de l'Université d'Antananarivo.

De ce fait, l'ouvrage a été réparti en trois parties distinctes à savoir :

- la partie I en laquelle est présentée le Département, ainsi que les méthodologies d'étude et l'évaluation des systèmes de contrôle afférents à la gestion et au cycle « achats » en lui-même ;
- la partie II démontrant les problèmes existants actuellement au niveau du Service, les principales causes ainsi que leurs impacts ;
- la partie III proposant les moyens à mettre en œuvre pour l'amélioration des procédures.

Problématique

La mise en œuvre du Système de contrôle de la gestion de stock et en particulier du cycle « achat » ressort du domaine de l'organisation du Service de la DGI et en l'occurrence de la Division « Imprimés ». Elle est caractérisée par l'interaction de plusieurs facteurs surtout de l'adaptation de divers processus établis. Elle permet de minimiser les risques d'erreurs, de gaspillage et tous ceux qui peuvent se produire sur toutes les activités et admet aussi de bien répartir toutes les ressources du département. Le thème évalue le niveau de la qualité de gestion de stock et du cycle en question au sein de la Division « Imprimés ». Les problèmes constatés au niveau du Service concernent la non maîtrise des innovations dans les systèmes de contrôle et de gestion, de la manipulation des documents et des enregistrements nécessaires aux procédures relatives à l'achat au niveau de la Division.

Pour réaliser cette étude, nous avons fait des recherches au niveau des documents du Service et aussi par des entretiens avec le Responsable du Service de la Comptabilité et de la gestion des biens. Nous pouvons dire que la non maîtrise de ces quelques points peut emmener le Département au non respect des clauses et des normes en termes de cycle « achat », de contrôle et de gestion face aux besoins et aux fournisseurs mais également à la défaillance du Service en respect des délais d'où un certain manquement dans les prestations.

Diverses questions relatives à la situation existante ont émergé à la fois pour avoir une compréhension du système et de la non-effectivité du processus « stock » dont entre autres :

- Quel est le circuit normal de la formulation des commandes jusqu'à la livraison des imprimés ?
- Quelle est la méthode d'identification des besoins pour équilibrer la commande à l'Imprimerie Nationale ?
- Quels sont les degrés de responsabilités du personnel affecté au stock au sein de la division ?
- Y a-t-il des mesures adéquates pour améliorer le processus « stock » englobant le cycle « achat » et les besoins en imprimés ?
- Est-ce que la durée de traitement du cycle a des impacts sur la livraison ?

Méthodologie

Pour réaliser le présent mémoire, nous avons opté comme méthode, les consultations bibliographiques, l'étude documentaire, et sur site Internet, des entretiens avec les personnels du Département. Les démarches que nous avons suivies avant et pendant la réalisation du mémoire se présentent comme suit :

Tableau n° 0 1 : Synthèse du déroulement du cadrage des données secondaires

Période	Déroulement	Objectifs	Contrainte
2 Premières semaines	-Entretien avec les employés du Service -Prise de contact avec les responsables de la direction	-Il faut bien connaître le service pour comprendre ses activités	-
2 semaines suivantes	-Recueil des informations internes -Analyse sur le fonctionnement du SCI au sein de la Division.	-Pour pouvoir interpréter, vérifier et exploiter les informations obtenues	-
2 dernières semaines	-Renforcer les informations externes	-Pour pouvoir réaliser les différentes études et analyses qui nécessitent ces informations.	-

Source : recherche personnelle

Au total six (6) semaines étaient passées au sein de la division « imprimés » pour constater de visu les réalités du vécu du service avec la compréhension des rouages du processus « stock », « achat », « approvisionnement », « évaluation des besoins », ainsi que des problèmes afférents à ces besoins ou au stock.

Le service étant en connexion avec tous les départements de la DGI, il est à noter que malgré la compétence affichée par le personnel de ce département, des lacunes ont été identifiées. Nous avons effectué des démarches pour comprendre les étapes de la procédure comptable et contrôle de gestion et approvisionnement. Pour avoir une vue d'ensemble sur notre vécu, voyons ci-dessous le tableau récapitulatif du chronogramme de réalisation.

Tableau n° 02 : Chronogramme de réalisation

2 Premières semaines	2 semaines suivantes	2 dernières semaines
-Intégration à l'environnement de la Division « Imprimés » ; -Descente sur terrain lors des missions d'audit interne ; -Apprentissage des tâches confiées ; -Numérisation des divers documents. - Procédures relatives aux contrôles et approvisionnement - Budgétisation - Suivis et système de suivi	-Réunion avec le Responsable de gestion et du contrôle des stocks. -Élaboration du compte rendu de réunion -Contribution à la réalisation du journal interne -Classement des documents (Bon de Commande Interne, facture...) -Envoi de courrier administratif -Établissement des Bons de Commande Interne et d'Achat	-Récapitulation des audits - Établissement des documents relatifs au suivi des actions par processus. -Numérisation des processus -Envoi des courriers aux divers responsables, Directions, Services, Sous-divisions... -Enregistrement des non-conformités recueillis lors des retours des fiches

Source : recherche personnelle

Des descentes et des visites externes dans certains centres fiscaux ont été nécessaires pour renforcer les acquis retenus pendant les études au sein de la division « imprimés ». Il est à noter également que les commandes en documents et en imprimés sont basées sur les besoins de chaque département de la DGI et les centres fiscaux répartis à travers le pays. La budgétisation et le suivi avec le système adopté pour leur réalisation nous ont été utiles pour en déduire les recommandations pour une amélioration de la gestion de stock et de l'achat.

PARTIE I :

CADRE D'ETUDES

Pour une meilleure approche de l'étude de la division « imprimés », il est essentiel de présenter l'organisation générale de la DGI, institution mère de ce service, ainsi que des composantes théoriques du contrôle de gestion, lesquelles seront traitées dans cette partie.

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA DGI

La connaissance de l'histoire d'un service ou d'un Département, ou d'une Direction à laquelle il est dépendant est aussi importante que celle de sa stratégie et elles sont d'autant plus étroitement liées.

On peut en dégager sa politique générale pour pouvoir mettre en œuvre les stratégies et le système de contrôle interne en occurrence.

Section 1 : Identification et renseignements généraux

1.1. Historique

Depuis la colonisation, la Direction des Impôts formée par les Services Fiscaux et les Services des Douanes était administrée par les Français. C'est seulement à partir de 1966 qu'elle a été gérée par les Malgaches et était devenue jusqu'en 1985 la Direction Générale des Ressources Publiques ou DGRP regroupant la Direction des Impôts (constituée par les Contributions Directes ou CD, les Fiscalités des Entreprises, des Personnes Physiques et des Chiffres d'Affaires ou FEPPCA, et les Enregistrements et Timbres ou ET, les Fiscalités des Patrimoines et des Impôts Cadastraux ou FPIC et la Direction des Douanes ou DD) et la Direction des Douanes (formée par le service des Douanes, les Contributions Indirectes ou CI, et la régie Malgache des Monopoles Fiscaux ou RMMF).

Entre 1975 et 1997, la Direction des Impôts et Douanes a été sous la tutelle de la Direction Générale des Réglementations Financières ou DGRF. Cette Direction était composée de trois services (03) à savoir :

- Le Service des Contributions Directes ou SCD ;
- Le Service des Contributions Indirectes ou SCI ;
- Le Service des Enregistrements et Timbres ou SET.

De 1985 à 1998, la DGRP fut dénommée DGRF ou Direction Générale des Ressources Fiscales qui était par la suite, en 1998, divisée en deux directions : la Direction générale des Impôts ou DGI regroupant les CD, CI et ET, et la Direction Générale des

Douanes ou DGD. La raison principale de cette évolution est de poursuivre l'efficacité des actions de l'administration fiscale.

En 1998, la Direction Générale des Impôts ou DGI était constituée et avait rassemblé les trois services nommés précédemment. Il s'était alors amorcé le processus d'unification des dossiers fiscaux (DFU).

Pour assurer sa principale mission à travers les 91 centres fiscaux sur l'étendue du territoire, qui est de mettre en œuvre la politique fiscale du Gouvernement, la DGI emploie près de 1611 agents dont 367 inspecteurs, 387 contrôleurs, 282 agents, 12 préposés et 563 autres cadres interministériels.

Actuellement, selon la disponibilité et les pouvoirs de paiement des contribuables, et à partir des politiques de décentralisation des services instaurées par les organes de décision centraux, les opérations concernant les domaines du fisc et des contributions directes ou indirectes peuvent être effectuées au niveau des Centres Fiscaux ou CF régionaux, ou au niveau des Services des Entreprises ou Sociétés, ou encore au sein de la Direction Générale des Entreprises (ou Grandes Entreprises) dénommée DGE et ce afin de faciliter les opérations de déclarations fiscales.

1.2. Renseignements généraux

1.2.1. Organisation générale et organigramme de la DGI

a) Organisation générale

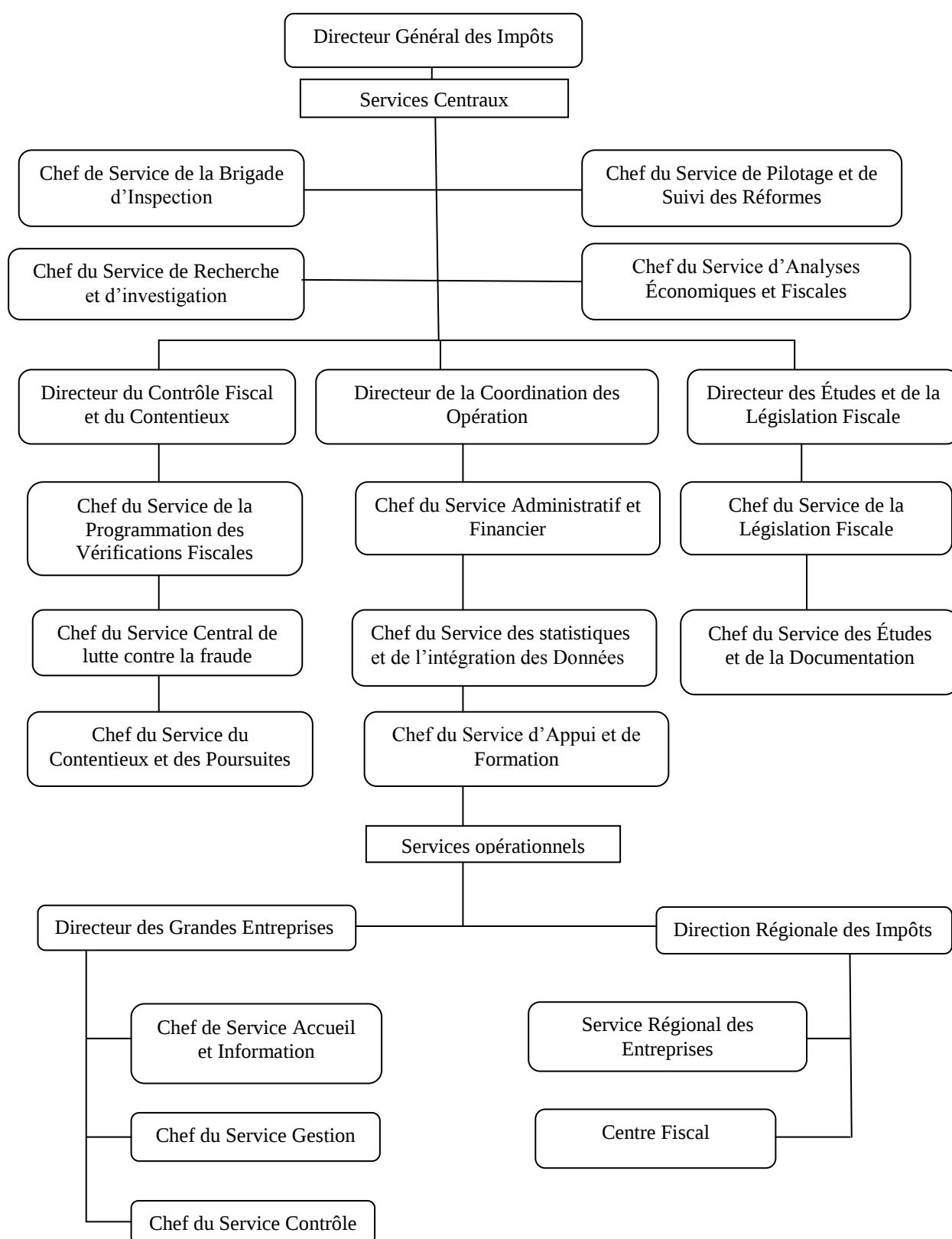
Le siège de la Direction Générale des Impôts ou DGI se trouve à Antananarivo la capitale, dans l'enceinte de l'immeuble des Finances et du Budget. Son adresse actuelle étant la suivante :

Direction Générale des Impôts – Immeuble des Finances et du Budget –
Antaninarenina – ANTANANARIVO 101. Boîte Postale 863.

b) Organigramme de la DGI

La figure ci-après affiche cet organigramme caractéristique et actuel.

Figure n° 01 : Organigramme de la DGI



Source: www.impôts.mg, 2012

Suivant cet organigramme, à part les différents services qui composent la DGI, deux directions importantes coordonnent les activités de recouvrement fiscal à savoir la DGE ou Direction Générale pour les Grandes Entreprises à laquelle sont rattachées la SRPC ou Service des Relations Publiques et Conseil, le SG ou Service de Gestion ainsi que le SC ou Service des Contrôles, et la DRI ou Direction Régionale des Impôts à laquelle est rattachée le CF ou Centre Fiscal, ainsi que le SRS ou Service Régional des Sociétés.

1.2.2. Départements et tâches

a) Directions et services

La DGI ou Direction Générale des Impôts est une entité branche du Ministère des Finances et du Budget. Elle s'occupe spécifiquement des opérations de recouvrement fiscal et de tout ce qui se rapporte aux taxes et impôts afférents aux activités tant du point de vue publique, privée, commerciale et ce au niveau sectoriel, communal, régional ou national.

En général, l'administration centrale de la DGI représente le centre nerveux des opérations fiscales rattachées aux différents services décentralisés et dont les attributions dépendent des activités de base et des missions. Les directions sont énumérées comme suit avec les dénominations y afférentes :

Tableau n° 03 : Directions et services au sein de la DGI

DGI : Direction Générale des Impôts	SPSR : Service de Pilotage et de Suivi des Réformes
SC : Service de Contrôle	SAEF : Service des Analyses Economiques et Fiscales
SRI : Service de Recherches et d'Investigations	DELF : Direction des Etudes et de la Législation Fiscale
DCFC : Direction des contrôles fiscaux et du Contentieux	SLF : Service de la Législation Fiscale
SPVF : Service de la Programmation des Vérifications Fiscales	SED : Service des Etudes et de la Documentation
SCLF : Service Central de Lutte contre les Fraudes	DGE : Direction des Grandes Entreprises

SCP : Service du Contentieux et Poursuites	SRPC : Service des Relations Publiques et Conseil
DCT : Direction de la Coordination des Opérations	S G : Service de la Gestion
SSID : Service des Statistiques et de l'Investigation des Données	DRI : Direction Régionale des Impôts
SAFO : Service d'Appuis et de Formations	SRE : Service Régional des Entreprises
SO : Service des Opérations	CF : Centre Fiscal

Source : DGI, 2012

D'après le tableau ci-dessus, la DGI est composée de quatre (4) directions à part les quatorze (14) Directions Régionales, et 08 services directement rattachés

Le siège de la DGI se trouve à Antaninarenina, au 4^{ème} étage du Ministère des Finances et du Budget.

b) Répartition des centres fiscaux et SRE

A part les directions tant centrales que régionales, les centres fiscaux sont répartis à travers Madagascar et ce, dans les quatorze (14) directions régionales du pays et qui seront présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 04 : Récapitulatif des centres fiscaux à travers Madagascar.

DRI	Centres fiscaux -	SRE
ANALAMANGA	16	04
BOENY	16	01
ATSIMO ANDREFANA	04	01
HAUTE MATSIATRA	10	01

ATSINANANA	10	01
DIANA	04	01
SAVA	04	0
VATOVAVY FITOVINANY	07	0
SOFIA	01	0
ALAOTRA MANGORO	04	0
VAKINANKARATRA	03	0
ITASY	05	0
MENABE	05	0
ANOSY	02	0
Total	91	09

Source : Service Administratif et Financier/ Division Imprimés, 2012

Au total 91 centres fiscaux sont répartis à travers Madagascar ainsi que 09 Services Régionaux des Entreprises ou SRE. Suivant l'implantation des entreprises ou de l'adresse professionnelle des contribuables, ces centres fiscaux, en tant qu'organisme affilié, prennent des instructions et passent leurs commandes en imprimés à la Direction Générale des Impôts qui les envoient vers le Service Administratif et Financier, organe-mère de la Division « Imprimés ».

1.3. Domaines d'activités

1.3.1. Activités

Les activités de la Direction Générale des Impôts sont focalisées principalement sur les opérations en matière de taxes et impôts fiscaux, de douanes, de déclarations judiciaires et aussi des droits fonciers. Ces activités sont prises en compte selon les services concernés et surtout en fonction des opérations décentralisées qui facilitent les exécutions des services de contributions et de paiement d'impôts.

En ce sens, divers comptoirs et centres fiscaux sont installés dans les régions et des opérations de facilitation pour le paiement de ces taxes et impôts ont été instituées au sein des institutions officielles décentralisées comme les Districts ou Communes.

Dans l'optique d'amélioration des services ou même interservices, et dans le respect des échanges interinstitutionnels, des programmes de formation figurent dans les activités de la DGI et ce, non seulement pour les employés du service mais aussi pour les citoyens ou contribuables.

1.3.2. Missions

La structure et le profil d'un État étant d'instaurer des organisations administratives et sociales basées sur une coordination harmonieuse, la devise des dirigeants s'inspire des arguments visant à garantir une stabilité et une efficacité de plus en plus améliorée en matière de financement des affaires de l'État et des programmes de développement.

Cette devise s'oriente vers une pratique directe en l'occurrence la participation de tout un chacun en matière de paiement des taxes et impôts nécessitant entre autres une sensibilisation car ces pratiques reflètent l'assurance de stock de fonds dans les caisses de l'État.

Depuis 2007, la Direction Générale des Impôts a établi des stratégies et des structures qui visent le renouvellement de la gestion des Impôts et ce, jusqu'en 2011. Le but est de rendre la tendance imposable plus efficace, plus simple et ce en se tournant vers des relations meilleures non seulement entre les institutions mais aussi et surtout avec les contribuables.

Même limité au niveau des moyens de mise en œuvre et des espaces d'opérationnalisation, le renforcement des changements dans les méthodes de travail pour gagner plus d'efficacité peut aider les services au renouvellement et aux diverses phases de réorganisation que la DGI pense instaurer. Convaincu de cette optique, elle a fixé des priorités qu'elle affectionne à réaliser notamment:

- le transfert de compétences et d'expériences entre les individus et entre les entités en fonction des défis et des objectifs ;

- l'utilisation effective du logiciel SIGTAS qui est à décentraliser jusque dans les différents services affiliés au bureau central. Au début, ce logiciel a été partagé avec les Directions régionales pour les entreprises mais pour une standardisation des opérations et dans un but de réussite harmonieuse et tendancielle, il sera effectif dans les centres régionaux.

Depuis 2007, l'application de structures de communication interne et externe a été ressentie comme un facteur favorisant à la tendance d'amélioration des services et à la bonne marche des programmes de renouvellement des méthodes de travail.

De ce fait, il a été institué un Service des Appuis et Formations dont les caractéristiques sont orientées vers :

- le conseil et les échanges ;
- la formation et le renforcement des capacités ;
- les mises à jour statistiques qui devraient être effectives pour les membres afin de les aider dans les procédures de déclarations fiscales.

Ce service, que nous commenterons dans les sections ultérieures, tiendra un rôle important dans le système d'amélioration des performances de la division « imprimés », et ce, en tenant compte de la collaboration inter-entités et pour une réussite de groupe du fait des ramifications entre les directions et les différents centres fiscaux à travers Madagascar.

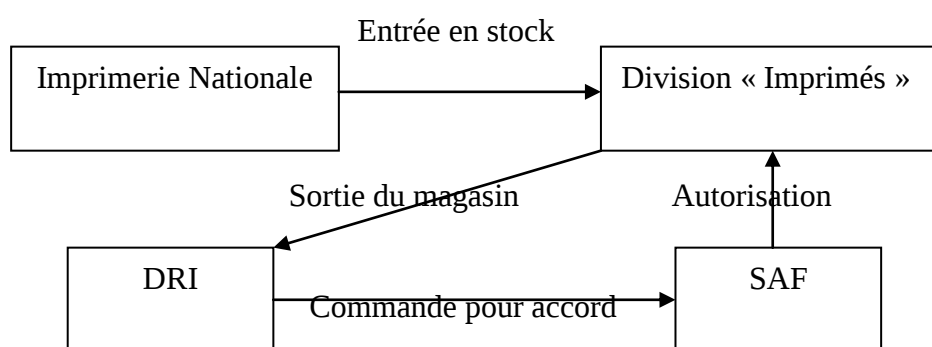
Section 2 : Division « Imprimés »

2.1. Attributions de la division

L'ossature d'une entité reflète les dispositions et les attributions en matière de responsabilité suivant les postes et fonctions dans les départements. Il est à noter que les missions affectées aux différents membres du personnel correspondent à ces responsabilités.

Étant un département au sein de la DGI, la division « Imprimés » joue le rôle principal de magasin de stock. Le schéma suivant affiche les principales caractéristiques des attributions de la division « Imprimés ».

Figure n° 02 : Schéma récapitulatif des attributions de la division « Imprimés ».



Source : Recherche personnelle

Suivant cette figure, les imprimés venant de l’Imprimerie Nationale entrent immédiatement en stock au sein de la division « Imprimés ».

Les commandes effectuées par la DRI pour les besoins des centres fiscaux et des services régionaux sous leur tutelle passent par le SAF pour accord.

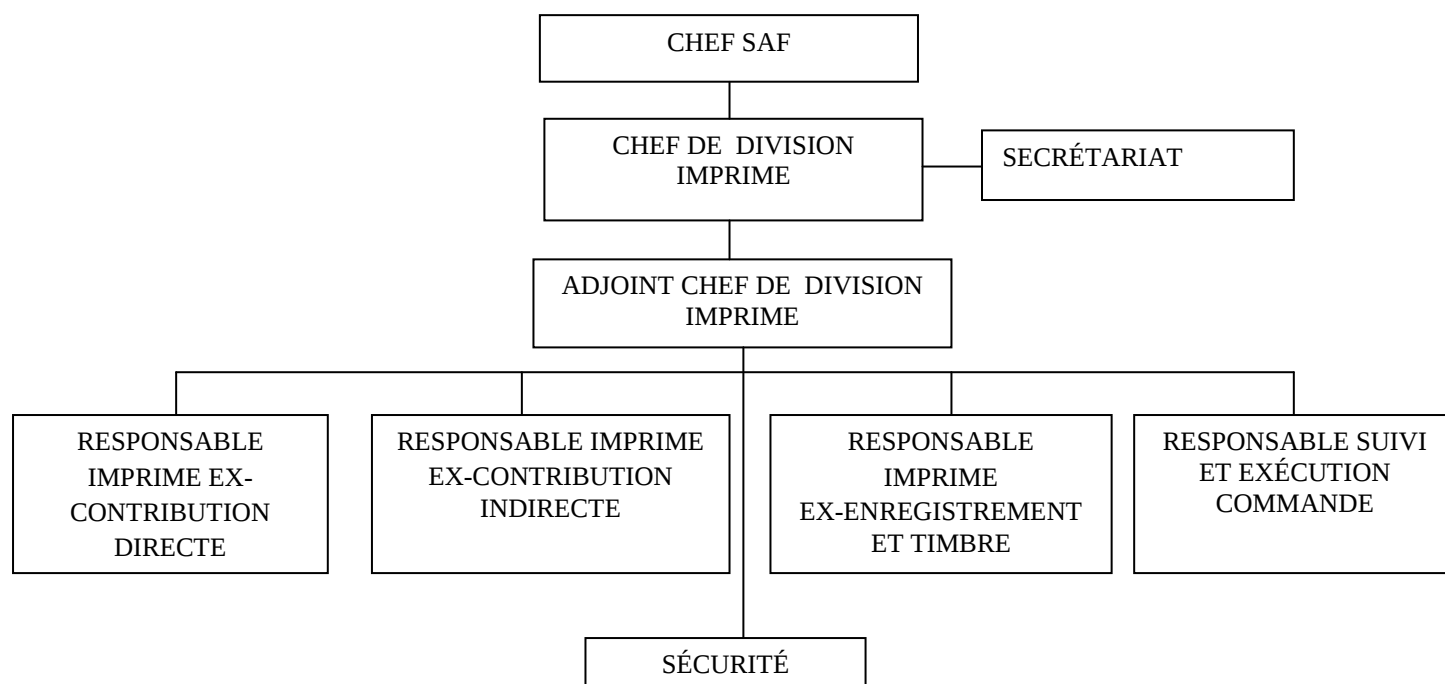
Le SAF à son tour, donne l’autorisation à la division « Imprimés » pour honorer les commandes. Par la suite, la division procède à l’exécution et fait sortir les commandes selon la quantité et le type d’imprimés demandés.

2.2. Répartition des responsabilités

2.2.1. Organigramme du Service Administratif et Financier

La division « Imprimés » étant le département central sujet de notre étude, les fonctions et les attributions afférentes aux postes sont spécifiques. Pour avoir une idée plus précise de l’organisation structurelle et du niveau de responsabilité de la division, nous allons présenter dans la figure ci-après l’organigramme du SAF.

Figure n° 03 : Organigramme du SAF



Source : Division Imprimés, 2012

A travers cette figure, nous voudrions noter que la division « imprimés » est un département sous la tutelle du SAF ou Service Administratif et Financier de la DGI.

2.2.2. Différents postes au sein de la division « imprimés ».

Le tableau suivant démontre la description de chaque poste suivant le degré de responsabilité et de hiérarchie au sein de la division « imprimés ».

Tableau n° 05: Différents postes au sein de la division « imprimés ».

FONCTION	Attributions
Chef de Division	Contrôle et suivi
Adjoint au Chef de Division	Contrôle et suivi
Responsables imprimés et registre Ex : C I des besoins des Directions Régionales et d'autres Services	Chargé de gérer les entrées et les sorties
Responsable imprimé Ex : ET	Chargé de gérer les entrées et les sorties
Responsable registre Ex : ET	Chargé de gérer les entrées et les sorties
Responsable imprimé et registre Ex : CD	Chargé de gérer les entrées et les sorties
Responsable des commandes à l'Imprimerie Nationale	Suivi
Gardiens	Chargés de la sécurité du site

Source : recherche personnelle

Au total, treize (13) personnes composent le personnel de la division « imprimés » avec deux (2) cadres supérieurs, deux (2) personnes affectées au secrétariat et à la livraison mais qui sont parties à la retraite sans être remplacées.

Cette division est une entité au sein du SAF ou Service Administratif et Financier. Elle s'occupe de toutes activités se rapportant aux formulaires, fiches, bordereaux, états de paiement, et autres en matière de taxes, redevances fiscales, ou documents de correspondance.

2.3. Différents imprimés

Par référence aux textes officiels de réglementation, les imprimés incluent toutes publications officielles dont :

- Le journal officiel « première partie » où sont publiés les lois, décrets et arrêtés ;
- Le journal officiel « deuxième partie », Bulletin officiel d'Annonces légales, où sont publiés les annonces légales, les avis officiels, avis de consultation de prix ;
- Le journal officiel « troisième partie » où sont publiées les réquisitions domaniales ;
- Les manuels, les livres, les brochures, les registres et les fiches, les ouvrages nécessaires au fonctionnement des collectivités publiques, des services publics et organismes publics relevant de l'État ou de ses démembrements.

Dans cette optique, les documents les imprimés dont ont besoin les directions de la DGI et les Centres Fiscaux font partie de ces imprimés qui diffèrent suivant les rubriques.

2.3.1. Documents et fiches suivant les impôts

Différents documents suivant les impôts sont utilisés pour les procédures de redevances et taxes et imposés par l'État dont entre autres :

a) Impôts sur les revenus et assimilés :

- L'impôt sur les revenus,
- L'impôt synthétique,
- Les impôts sur les revenus salariaux et assimilés,
- Les impôts sur les revenus des capitaux mobiliers,
- L'impôt sur les plus values immobilières.

b) Les impôts indirects :

- Les droits d'accises,
- Les droits et taxes divers,
- Les impôts indirects de la liquidation et du recouvrement en matière de contributions indirectes.

c) Les impôts locaux :

- L'impôt foncier sur les terrains,
- L'impôt foncier sur la propriété bâtie,
- La taxe annexe à l'impôt foncier sur la propriété bâtie,
- La taxe additionnelle aux droits d'enregistrement,
- L'impôt de licence sur les alcools et les produits alcooliques,
- La taxe annuelle sur les appareils automatiques.

Les contribuables varient suivant les redevances et les taxes à payer les activités essentiellement rémunératrices ou à but lucratif.

Le tableau suivant récapitule ces différents types d'impôts avec les caractéristiques y afférentes.

Tableau n° 06 : Principaux impôts, droits et taxes

IMPÔTS	ASSIETTE
Impôt sur les revenus salariaux et assimilés (IRSA)	Salaires, rémunérations, indemnités diverses, avantages en nature (véhicule, loyer, domestique, autres)
Impôt sur les revenus des capitaux mobiliers (IRCM)	Perçu lors de la distribution des bénéfices
Impôt foncier sur les Terrains (IFT)	Impôt sur la valeur estimative du terrain, en fonction de la culture pratique
Impôt de licence sur les alcools et les produits alcooliques	Dû sur la vente des produits alcooliques
Impôt foncier sur la propriété bâtie (IFPB)	Basé sur la valeur locative (fixée par la Commission d'évaluation)
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)	Taxe sur les chiffres d'affaires réalisés
Droit d'accises (DA)	Droit perçu sur certains produits, fabriqués localement ou importés tels que: Boissons alcooliques, Tabacs, Préparation cosmétique, Produits miniers, Appareil audio-visuel

IMPÔTS	ASSIETTE
Taxe annuelle sur les appareils automatiques	Taxe due pour l'exploitation des appareils automatiques dits machines à sous et autres
Droit d'enregistrement des actes de mutation	Droits à payer sur toutes opérations de mutation des biens immeubles ou meubles suite à une vente, succession par décès ou donations
Impôt synthétique	Personnes physiques exerçant une activité indépendante passible ou non de la TP
Taxe de publicité foncière (TPF)	Taxe due sur l'inscription des mutations dans le livre foncier et sur les formalités de conservation
Taxe sur les véhicules de tourisme des entreprises (TVTE)	Sur les voitures particulières immatriculées au nom des personnes morales ou figurant au bilan
Impôt sur la plus-value immobilière (IPVI)	Sur les mutations à titre onéreux de biens ou droits immobiliers
Droit de timbre	Contribution établie sur tous les papiers destinés aux actes civils et judiciaires et aux écritures qui peuvent être produites en justice et y faire foi
Taxe sur les contrats d'assurances	Toute convention d'assurances contre les risques ou de rente viagère

Source : Direction Générale des Impôts, 2013

En considérant ce tableau, il est question de toutes activités à but lucratif ou de services engageant des dépenses pour l'État. La répartition des imprimés afférents à ces taxes et redevances dépend de l'implantation des activités et des départements les règlementant.

2.3.2. Registres et fiches

Faisant référence aux nombreux types d'imprimés, registres et fiches en stock ou passés en commande au sein de la division « imprimés », nous présentons dans le tableau suivant un récapitulatif de ces stocks enregistrés dans le département et ce entre le 1^{er} Février 2013 au 28 Février 2013.

**Tableau n° 07 : Imprimés et registres types suivant situation des stocks (01/02/13
au 28/02/13**

N°	DÉSIGNATION DES IMPRIMES		Stock au 31/01/13
1	NG 253	Acompte provisionnel	190 900
2	NG 19	Ampliation	263 000
3	NG 1075	Arrêté	55 000
4	NG 502	Att. NIF	109 000
5	NG 14 bis	Avis de crédit	2 000
6	VF n° Trans.	Bon Spécial de Transporteur	70
7	NG 251	Bord. de versement IR	66 200
8	IN 1926/08	Bord. de versement IS	45 000
9	NG 256	Bord. de versement IRSA	117 100
10	NG 601	Bord. de versement TVA	189 900
11	NG Sous ord. N° 59	Bord. d'emploi de F. d'avance	900
12	NG Sous ord. N° 54	Bord. d'emploi d'avance de F.	2 000
13	BG n° 7	Bord. d'envoi GM	20 000
14	NG n° 7 bis	Bord. d'envoi PM	98 000
15	NG n° 8	BIN	154 000
16	NG n° 14	Cahier de transmission	447
17	VF 96	Carnet de commande	19
18	VF n° 01	Carnet de réquisition Matériel	24
19	NG Pers. N° 58	Certificat d'expert. Physiologique	11 50
20	NG 47	Chemises DGI	8 000
21	NG Pers. N° 13	Chemises Personnel	12 600
22	NG IN 1769	Chemises TCA	7 500
23	NG 1210	Convocation	46 000
24	NG Pers. N° 63	Décision de congé	16 000
25	NG Pers. N° 61	Déclaration de charge de famille	16 800
26	NG 245	Déclaration de revenus	148 100
27	NG 1215	Enveloppe DGI	80 000
28	NG 210	Établissement des impositions	13 000
29	NG 254	État IRSA GM	45 700

30	NG 254 bis	État IRSA MM	43 000
31	NG 254 Ter	État IRSA PM	96 200
32	NS 4° FIN n° 23	Garage et station service	24
33	NS Caisse AV	Livre Journal de caisse	24
34	CAN 2664	Opération de Trésorerie DÉBIT	96
35	NG Sous ord. N° 17	Ordre de recette	18 000
36	NG n° 3	Ordre de route	61
37	NG MIMN n° 11	Ordre National	0
38	NG Pers. N° 57	PV d'Examen Méd.	11 500
39	NG 244	Récépissé informatisé	156 000
40	NG 1010	Réclamation individuelle	665 300
41	NG Corresp. N° 13 Bis	Registre DÉPART	28
42	NG 225	Renseignement Annuel	8 000
43	NS FIN 4° Section 22	Service Automobile	99
44	NG Corresp. 48	Souche	118 000
45	NG Ord. N° 29	Parcours effectué	30
46	NG Corresp. N° 12 Bis	Registre ARRIVÉE	22
47	NG Pers. N°	Certificat de grossesse	100
48	NG Pers. N°	Certificat de vie pour all. de maternité	2 000
49	NS Postes série n° 77 ter	Registre de dépôt en nombre	545
50	Sous ord. N° 13	Ordre de paiement	200 000
51	NG n° 253	Fiche de position	44 000
52	NG n° 503	Bulletin de liaison	49 000
53	NG CD n° 11 IN 1714-12	Quittancier à souche (Ex-DTT)	1 130

Source : Division « imprimés », 2013

Ce tableau montre les exemples de registres et d'imprimés en stock au sein de la division « imprimés ». Ce qui est à mettre en exergue, suivant le volume de stock affiché par rubrique, et que nous verrons dans les sections « analyse » de cet ouvrage, est la répartition déséquilibrée de ces articles et qui causera un manque au sein de certains centres fiscaux ou certaines directions.

CHAPITRE II : PROCESSUS THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION

En matière de contrôle de gestion et de gestion de stock, différentes composantes se doivent d'être considérées dont notamment les objectifs pour le contrôle de gestion, et pour la gestion de stock les rubriques « approvisionnement », le cycle « achat » et la fonction « stock ».

Section 1 : Caractéristiques du contrôle de gestion

1.1. Définition

Par définition, « c'est une méthode qui englobe l'ensemble des procédures, documents et mécanismes permettant à un responsable de conduire son unité vers les objectifs fixés, elle lui permet de s'assurer que les ressources de toute nature sont obtenues et utilisées avec une productivité optimum ».⁽¹⁾

C'est un outil qui se fonde sur la mise en place de budgets prévisionnels (qui sont de vrais contrats d'objectifs) et de tableaux de bord d'indicateurs permettant la mesure des coûts et de leur évolution ». Donc le contrôle de gestion est :

- un instrument tourné vers la prise de décision et l'action (il permet aux responsables de piloter) ;
- un instrument de dialogue (chaque responsable rend compte de sa gestion, au niveau supérieur avec lequel il aura fixé ses objectifs, et le cas échéant, il pourra les renégocier) ;

1.2. Buts et objectifs

1.2.1. Buts

Le processus de contrôle de gestion est mis en œuvre pour :

- Rechercher l'efficacité :

C'est à dire réaliser les objectifs particuliers d'une unité décentralisée et assurer leur cohérence avec les objectifs généraux de l'organisation ;

- Rechercher l'efficience :

C'est à dire favoriser l'utilisation optimale des ressources utilisées (ressources humaines, matérielles et financière) dans un contexte d'économie.

⁽¹⁾Cours CNTEMAD, « Contrôle de Gestion 2009 »

1.2.2. Objectifs

Les ressources de toute nature (financières en matériel et humaines) sont de plus en plus comptées donc il faut optimiser celles que l'on a sans en escompter de nouvelles.

Les missions doivent être exécutées avec le respect de l'économie ; il faut donc avoir le meilleur rapport Coût / Efficacité.

« Le contrôle de gestion est une méthode de management et de direction à la disposition du chef d'entreprise pour lui permettre de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées au mieux pour réaliser les objectifs fixés. »⁽²⁾

C'est une nécessité à tous les niveaux car elle permet de :

-mesurer le coût des forces, directions et services pour en apprécier les performances et la production.

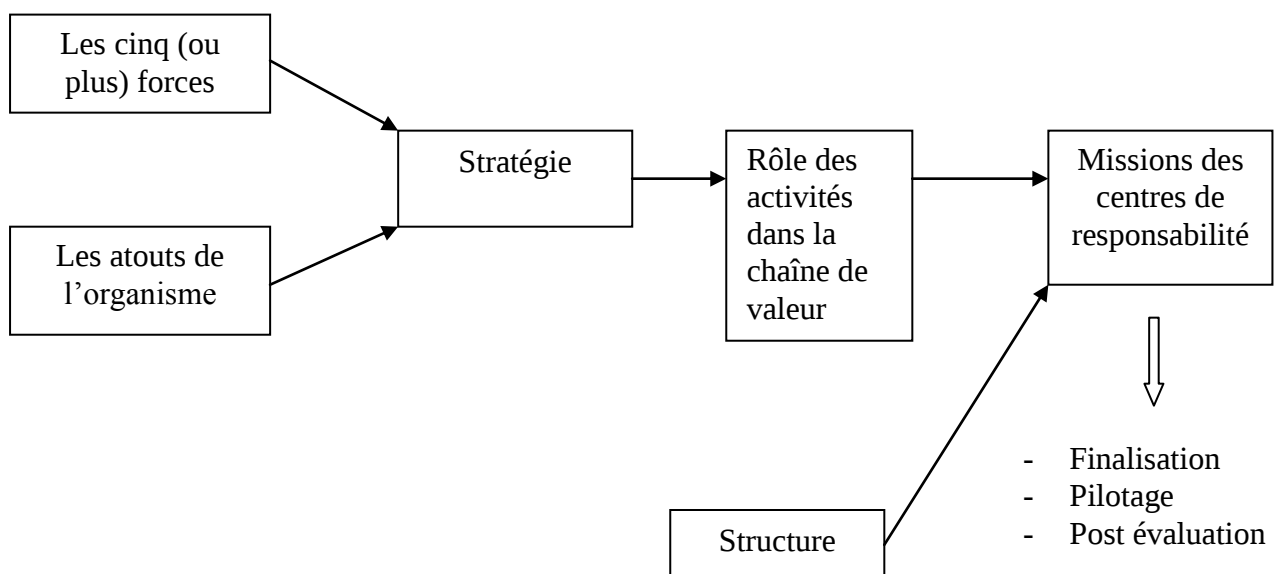
-avoir une vue économique et physique de l'impact des décisions de commandement.

-avoir des outils de Direction Participative par Objectif ou DPO.

Bien qu'étant surtout appliqué dans les entreprises privées, le contrôle de gestion s'appuie également sur les principes majeurs de la stratégie opérationnelle, de l'économie des moyens et de la concentration des efforts même dans les services publics comme la Division « Imprimés » de la Direction Générale des Impôts.

Dans cette optique, le processus schématisé dans la figure suivante résume ce concept de la gestion.

Figure n 04: Déploiement de la stratégie en contrôle de gestion.



Source : H Bouquin, *Comptabilité de Gestion*, Paris, Economica, 3^{ème} Edition Avril 2004

⁽²⁾ Cours CNTEMAD, « Contrôle de Gestion 2009 »

Correspondant à cette figure, il est à préciser l'interdépendance entre la considération des forces et atouts de l'entreprise, passant par la stratégie et les rôles des activités dans la chaîne de valeur, respectant les structures. L'étape finale pour un bon contrôle de gestion se constituera de la finalisation, le pilotage et le post évaluation.

1.3. Processus

Aux États-Unis, les notions de « controlling » et de « contrôler » signifient « maîtrise, pilotage, aide et assistance à la gestion ». En France, le terme « contrôle » a une connotation répressive et désagréable. Pour briser cette source de malentendus due à la sémantique, des entreprises ont adopté d'autres termes.

On peut trouver par exemple : service de gestion, qualité de la gestion, animation ou assistance à la gestion...

1.3.1. Effets indirects du contrôle de gestion.

- * La gestion est faite à tous les niveaux et dans tous les domaines;
- * Il favorise la décentralisation des responsabilités;
- * Il maintient une solidarité dans la gestion car tous les objectifs décentralisés doivent être cohérents et synchronisés;
- * Il maintient un état d'esprit de gestion;
- * C'est un défi permanent car il faut s'assurer que le responsables ont des objectifs qui, à leur niveau, doivent conduire l'entité à son optimum, il motive donc tous les responsables pour agir dans le sens des intérêts de l'organisation, ce qui n'est pas toujours naturel

- * Il incite à penser au futur.

1.3.2. Mesure des réalisations

a) Système d'information

La mesure des réalisations implique la mise en place d'un système d'information qui peut être défini comme le dispositif de production et de circulation des données quantitatives et qualitatives qui caractérisent tous les aspects de la vie d'une organisation.

Pour le mettre en place, il faut se poser les questions suivantes :

- De quelle information a-t-on besoin ?
- Pour être utilisée par qui et comment ?
- Comment sera-t-elle collectée et élaborée ?

b) Tableaux de bord et indicateurs en contrôle de gestion

La mesure de réalisation des objectifs passe par le repérage des points clés, et par la construction de tableaux de bord. Les tableaux de bord des différents responsables doivent constituer un système cohérent de circulation de l'information de l'organisme.

• Définition

Le tableau de bord est une mise en forme synthétique d'informations nécessaires à un responsable pour piloter son unité de gestion (résultat et paramètres clés de l'organisation pour une période donnée).

• But

Le tableau de bord du responsable doit être à ses attributions et à ses objectifs et il doit permettre de :

- lui fournir, à une cadence appropriée, les informations nécessaires à prise de ses décisions et au contrôle de leurs effets
- lui permettre de contrôler la situation de ses subordonnés par rapport à leurs objectifs, de les assister et de réagir à temps.
- lui permettre de rendre compte à son supérieur hiérarchique de sa position par rapport aux objectifs fixés (rendre compte à une cadence appropriée et dans la forme qui convient à ce supérieur)

Il doit faire apparaître la réalisation en face des objectifs et mettre en évidence les écarts significatifs. Il attire l'attention (notion de seuil d'alerte) incite à prendre des mesures correctives.

C'est donc :

- Un outil de diagnostic
- Un outil de dialogue
- Une aide pour prendre les décisions à temps.

• Contenu

Il comporte des indicateurs synthétiques, définis par chaque responsable, qui devront permettre d'analyser les objectifs particuliers en vue d'analyser l'objectif général.

Les indicateurs doivent pouvoir être consolidés et s'emboîter entre eux, comme des poupées russes, en passant du niveau inférieur au niveau supérieur. Ils doivent pouvoir s'agréger sous forme d'indicateurs synthétiques car l'addition des performances élémentaires renseignera sur la performance globale.

Les indicateurs doivent être simples, significatifs, cohérents, personnalisés et révélateurs d'une performance.

Le tableau de bord ne doit retenir que les informations indispensables et celles-ci doivent pouvoir être obtenues rapidement et facilement. Il n'y a pas de tableau de bord type car il est construit en fonction des objectifs de chacun.

Le tableau de bord minimum doit faire ressortir les éléments suivants :

- la zone d'analyse
- les réalisations de la période (mois seul, cumul depuis le 1^{er} janvier...)
- les objectifs fixés pour la période donnée
- les écarts entre les réalisations et les objectifs

On peut l'agrémenter des éléments suivants :

- projection de la réalisation de l'instant t à la fin de l'année (résultat probable compte tenu des premières réalisations)
- objectifs de fin d'année (notion d'effort à faire, actions correctives...)
- réalisé n-1
- variation de n-1 à n

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans le choix des critères à suivre qui dépendent du but visé.

Il faut donc faire l'inventaire de ses fonctions et de ses besoins en se posant les questions suivantes :

- sur quoi puis-je et dois-je agir ? A quel rythme ?
- pour bien exercer mes fonctions, de quelles informations dois-je disposer ?

Informations sur le passé ? Quel délai est acceptable ?

Informations sur l'avenir ? Comment les élaborer ?

- Quel dois-je demander à mes subordonnés ? À quel rythme ? Sous quelle forme ?
- Que dois-je fournir à mon supérieur ? À quel rythme ? Sous quelle forme ?

● **Forme**

Le tableau de bord peut être présenté sous plusieurs formes comme des tableaux, des graphiques. Il met en valeur des informations exprimées en unités, il faut parfois suivre une double échelle si le supérieur n'a pas les mêmes unités : unités d'œuvre, francs, heures...

Il faut veiller à bien préciser la périodicité et des délais de mise à jour.

→ Sur le plan pratique, des spécificités sont à éviter :

Donner tout à tout le monde car cela a pour conséquence des liftings décourageants et inutilisables, des unités inadaptées (ex des francs pour tous), des fréquences mal adaptées et des délais abusifs (ex informations mensuelles disponibles à la fin du mois suivant)

→ à promouvoir :

- traiter l'information localement avant de le faire remonter, sous forme déjà synthétique
- assurer la cohérence et la rigueur dans les changements d'unité et de cadence
- accepter les imperfections locales au bénéfice de la rapidité, mais corriger à posteriori pour éviter les cumuls d'erreurs.

Elles peuvent mettre en cause plusieurs centres de responsabilité.

Plus on voudra analyser finement les écarts et leurs causes, plus il faudra un système de collecte et d'analyse des informations lourdes; il risquera de se heurter à la loi des rendements décroissants c'est à dire qu'à un certain moment la précision obtenue sera disproportionnée par rapport aux efforts et aux coûts d'obtention.

● Actions correctives

Le choix des actions correctives se fait avec les opérationnels et le contrôleur de gestion (qui a, uniquement, un rôle de conseiller).

Les actions correctives peuvent être des décisions immédiates ou peuvent remettre en cause des choix à moyen ou long terme. Deux catégories de décisions peuvent être prises :

* si l'objectif doit absolument être réalisé : l'action consistera à trouver une nouvelle combinaison des moyens (financiers, humains et matériels) ou à trouver des moyens supplémentaires.

* si un nouvel objectif peut ou doit être redéfini : dans ce cas, une nouvelle renégociation aura lieu.

Le contrôle de gestion est un processus qui prend en compte tous les aspects d'une organisation. Il doit être adapté à la structure sur laquelle il se greffe, son efficacité se fonde sur la volonté de tous d'améliorer les performances, les procédures et de se projeter dans l'avenir par le biais des prévisions à long, moyen et court terme. Il doit permettre à tous de mieux gérer et il répond aux besoins de chaque organisme de savoir, de prévoir et d'agir.

Les organisations modernes ne peuvent pas ignorer ce concept de contrôle de gestion et surtout ne peuvent pas dispenser de le mettre en œuvre tout ou en partie.

Section 2 : Caractéristiques du cycle « achats »

2.1. Fonction approvisionnement

2.1.1. Organisation de l'approvisionnement

En matière d'organisation de l'approvisionnement, il s'agit d'assurer la mise à disposition des besoins nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise ; en quantité suffisante, en qualité requise, au bon moment, au bon endroit et à moindres coûts.

- Bien acheter est aussi important que bien produire et bien vendre.
- L'approvisionnement peut s'appréhender sur 3 niveaux :
 - Financier : minimiser l'immobilisation en stock
 - Commercial : qualité d'achat qualité produit fini
 - Stratégique : l'approvisionnement participe à la démarche qualité.

Aujourd'hui, le département doit maîtriser son système de gestion d'approvisionnement et de stock pour accroître son efficacité opérationnelle et son service dans le chrono compétition.

La gestion des approvisionnements a un effet capital sur la performance du service.

Dans cette optique de l'organisation de l'approvisionnement, les points à considérer sont les suivants :

- Problème clés :
- Que faut-il acheter ?
 - Combien faut-il acheter ?
 - Quand faut-il acheter ?
 - A qui faut-il acheter ?
 - Comment faut-il acheter ?

L'efficacité de l'approvisionnement repose sur la capacité du système d'information à indiquer rapidement et clairement les besoins de l'entreprise et les disponibilités de l'environnement. EDI : Échange des Données Informatiques.

2.1.2. Processus d'approvisionnement

Les spécificités du processus sont les suivants :

- définition des besoins
- recherche des informations
- étude comparative des offres
- négociation
- passation des commandes
- suivi et contrôle

a) Besoins des approvisionnements

La direction d'approvisionnement s'évertue à satisfaire aux besoins de toutes les Directions suivant les délais.

Délai de commande : les délais de commande sont à compter à partir de la réception des demandes d'approvisionnement (DA) par la (DAPPRO) jusqu'à la livraison des matériels.

Budget d'approvisionnement : Enveloppes allouées aux achats locaux et import pour chaque nature d'article.

→ **Ordonnancement de circuits de demande de matériels nécessitant**

C'est la règle de gestion en vigueur qui définit la nécessité ou non d'une ouverture de crédit.

Eléments de prix pour établissement Demande de crédit par les directions d'Appui :

La demande de crédit doit être lancée avant l'établissement des Demandes d'Approvisionnement (DA).

La demande de crédit se doit :

- De ne procéder à aucune consultation fournisseur ;
- De ne nécessiter de fourniture de facture pro forma ;
- D'évaluer les prix estimatifs à partir des prix tirés des anciennes commandes passées ou des fiches de stocks valorisées, voire des consultations sur internet.

b) Demande d'approvisionnement

La demande doit être conforme pour maîtriser les délais d'approvisionnement. Une demande d'approvisionnement (DA) est un acte d'engagement du demandeur qui va enclencher la production des commandes.

Dans cette optique, il nous est paru essentiel de considérer les principes et la recevabilité des DA ou de demande d'approvisionnement.

→ **Principes et recevabilité des DA**

Établissement de DA

Les demandeurs procèdent à la consultation au préalable de stock pour les matériels requis. A l'issue de cette consultation, séparer les DA pour sortie en Magasin des DA pour achat. Toutes les DA des Directions doivent passer par la Direction d'Appui Technique pour la coordination des actions.

Articles mixtes

La DAPPRO met à la disposition de toutes les unités la liste des articles gérés en stock et sépare les DA pour « sortie en magasin » et pour « achat » concernant les matériels informatiques et ce dans une optique d'approbation et aussi de regroupement.

Signature des DA

Toute DA est à signer par le supérieur hiérarchique (Directeur, Chef de Sous Groupement, Chef de Secteur).

Précisions impératives sur DA

Pour tout article, le processus suivant devrait être suivi à savoir :

- La date de demande d'achat.
- L'imputation directe : Section analytique ou numéro crédit.
- L'entrée en magasin : Numéro de magasin.
- Le planning d'utilisation
- Le cadrage des dépenses à engager par rapport au budget

Pièces à joindre à la DA ;

Il faut joindre :

- une spécification technique en anglais ou en français pour commande import ;
- les termes de références complets en cas d'Appel d'Offres

Détermination du mode de satisfaction

Il est déterminé en premier la qualité à allouer et le mode de satisfaction qui sont de trois sortes :

- Satisfaction par sortie magasin,
- Satisfaction par cession inter magasin,
- Satisfaction par achat.

L'importance d'un fournisseur varie selon : le type de produits/services, la classification ABC, l'état de la concurrence, le temps. Généralement la décision dépend du niveau de qualité, du prix accordé, des services et de la fiabilité du fournisseur.

Règles de l'approvisionnement :

- Assurer une disponibilité » permanente des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise,
- Réduire au minimum les immobilisations en stock,
- Assurer les niveaux de qualité de biens et de services achetés,

- Standardiser les articles achetés si possible,
- Acheter à bon prix,
- Assurer une relation de travail harmonieuse aux autres fonctions de l'entreprise,
- Optimiser les coûts de fonctionnement du service approvisionnement, maintenir une bonne relation avec les fournisseurs.

2.1.3. Stratégie d'approvisionnement

→ **Stratégie** : concernant la vision MLT

- Stratégie d'approvisionnement,
- Limite des initiatives,
- Budget ressources d'approvisionnement,
- Objectifs périodiques :
 - Fabrication, acheter ou sous-traiter
 - Technologie et qualité du produit
 - Standardisation des besoins de la production
 - Prévision des besoins
 - Choix des fournisseurs
 - Fixation des objectifs :

- niveau de stock
- niveau de qualité
- niveau de contrôle
- mode de stockage

→ **Tactique** : concerne le mode d'exécution et conduite des opérations d'approvisionnement.

- Mise à jour des fiches
- Préparation des résultats d'analyse
- Spécification des demandes
- Rédaction des commandes
- Contrôle et suivi des commandes
- Contrôle de livraison réception

IL faut assumer la gestion à long terme de l'approvisionnement : **PODC**

P : Préparation et Planification

O : Organisation

D : Direction et décision

C : Contrôle et suivi

2.2. Fonction « stock »

Par définition, le « stock » est constitué des marchandises ou des articles accumulés en attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter régulièrement les utilisateurs sans leur imposer les à-coups d'une fabrication ou les délais de livraison des fournisseurs puisque le stock est soumis à une fluctuation de volume. Nous allons voir dans cette sous-section les principes de l'estimation des besoins ainsi que le tableau de bord et les indicateurs afférents à la fonction « stock ».

2.2.1. Estimation des besoins

Les besoins, estimés suivant le stock se doivent de considérer les catégories de stock qui sont déterminés en cinq (5) types dont le stock minimum, le stock maximum, le stock moyen, le stock de sécurité et le stock d'alerte.

a) Stock minimum

C'est la quantité de biens à consommer pendant le temps nécessaire à l'obtenir. Il permet alors de faire face aux besoins de consommation qui sont ressentis entre la date de la commande et la date effective de la livraison.

b) Stock maximum

Le stock maximum correspond à la capacité de stockage maximum du département. En prenant l'exemple de la division « imprimés », si elle dispose de deux (2) magasins, et que chacun peut contenir 50 000 unités de bordereaux de transfert de dépenses, on dira pour ce département que son stock maximum s'élève à 100 000 unités pour ces mêmes bordereaux.

c) Stock moyen

Le stock moyen est une notion théorique qui correspond à l'immobilisation permanente d'un capital qui ne rapporte rien. Il s'agit d'une estimation qui peut être faite de manière différente selon l'optique de l'entité. Il peut être considéré de quatre (4) façons :

- Soit on le considère comme étant la moitié du stock maximum,
- Soit la moitié de la somme du stock final et du stock initial,
- Soit le quotient du rapport « nouveau stock au début de chaque mois » et « le nombre de mois considéré »,
- Soit le quotient du rapport « consommation annuelle » et le double du « nombre de commandes passées dans l'année ».

d) Stock de sécurité

Il peut arriver que les prévisions de consommation soient imparfaites, que l'Imprimerie Nationale (en tant que fournisseur) ne respecte pas les délais promis, qu'elle livre des produits non conformes ou défectueux, qu'elle ne livre pas les quantités demandées. Ces aléas provoqueront soit le sur stockage soit la rupture de stock.

e) Stock d'alerte

C'est le stock existant à la date du déclenchement de la commande. Il se détermine par le délai de livraison et le rythme de consommation : $\text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité}$

Les besoins, pouvant être répétitifs ou occasionnels, sont exprimés par les utilisateurs qui doivent en préciser les caractéristiques. Il est à préciser que diverses spécifications doivent être considérées :

- Les exigences techniques souhaitées (qualités et nécessités) ;
- Les quantités nécessaires pour les opérations de recouvrement fiscal par exemple ;
- Le moment où la période où ces besoins doivent être satisfaits ;
- Les performances par rapport aux prestations ;
- L'adaptation aux éventuelles nouveautés techniques.

2.2.2. Tableau de bord et indicateurs en fonction « stock »

Le tableau de bord et les indicateurs à considérer correspondent et sont similaires aux principes déterminés dans le contrôle de gestion.

Les indicateurs essentiels à considérer en matière de gestion de stock sont les suivants :

- Valeur du stock ;
- Délai de fourniture des articles aux utilisateurs ;
- Temps de remplissage d'un rayon ;
- Nombre de ruptures de stock par mois ;
- Nombre de références gérées ;
- Nombre d'articles perdus par accident de manutention ;
- Quantité économique de réapprovisionnement par article ;
- Nombre d'articles obsolètes en sortie de magasin ;
- Nombre famille d'articles en stock ;
- Nombre de fois ou le délai de fourniture convenu n'a pas été respecté.

Conclusion partielle

Dans cette première partie où il était question de la considération du cadre d'études, à travers la présentation de la DGI et le processus théorique du contrôle de gestion, nous avons essayé de déterminer les caractéristiques qui démontrent les bases même des attributions de la division « imprimés ». Pour ce faire, les méthodes appliquées au sein dudit département ainsi que les activités qui sont orientées vers l'atteinte des objectifs non seulement en matière de gestion des imprimés mais également en termes de prévisions de stock respectent les processus mais que les réalités dans la prestation effective affichent des manquements malgré les atouts de la division.

PARTIE II :

ANALYSE DE L'EXISTANT

Comme toutes les institutions, La DGI a ses propres atouts et ses faiblesses, lesquelles nous allons en tracer les grandes lignes à partir des études et des investigations effectuées.

Dans cette partie, il est question du cas de la division « imprimés » qui fait l'objet de l'étude.

CHAPITRE III : PROCESSUS DU CYCLE « ACHAT » AU SEIN DE LA DIVISION

Diverses obligations et processus déterminent l'effectivité du cycle « Achat » et il est très important de les mentionner et de les mettre en condition pour pouvoir établir ou réussir un processus logique en matière de gestion et de contrôle à posteriori. Le processus au sein de la division « imprimés » respecte les différentes étapes suivant les degrés de responsabilité hiérarchique et l'attribution de chaque département.

Sur le plan pratique, la division « imprimés » étant sous la tutelle du SAF ou Service Administratif et Financier de la DGI, les commandes, ou plus exactement l'établissement des commandes doit correspondre au budget alloué au processus ou à la rubrique des dépenses affectées aux imprimés et registres et ce, en référence aux statistiques du nombre des contribuables.

La DCO ayant déjà définie la somme ou le montant à l'achat, le processus, que nous afficherons dans la sous-section qui suit, définit le circuit de commande en matière d'achat, la validation des commandes, ainsi que la répartition des imprimés et registres pour les envoyer vers les DR, les SRE et les CF.

Dans un contexte général, ce circuit ne doit rencontrer aucun obstacle ni afficher aucun handicap mais toutefois, suivant les analyses et les investigations que nous avons effectué, le problème se concentre autour de la mise à jour des stocks qui rend difficile le suivi et l'évaluation des performances.

Section 1 : Spécificités des étapes

1.1. Au niveau des directions et services

A travers les différentes directions et affiliés de la DGI, les imprimés, le volume ou la quantité des imprimés dont ont besoin les départements destinataires dépendent toujours du stock au sein de la division et se référant aux commandes. Pour pouvoir donner un aperçu des besoins en imprimés, nous avons pris en exemple la répartition de ces documents pendant une période déterminée et ainsi d'en déduire la situation de l'envoi vers ces centres décentralisés.

Tableau n° 08 : Imprimés et registres types utilisés dans les directions (Mai 2011)

Désignation des articles	DRI et autres services	Quantité
Impôt sur les revenus des capitaux mobiliers (IRCM)	DRI Analamanga	10 000
Tombam-pananana navelan'ny maty (GM)	DRI Analamanga	5 000
Tombam-pananana navelan'ny maty (PM)	DRI Analamanga	10 000
Bordereau (IPVI)	DRI Analamanga	5 000
Certificat de paiement DMD	DRI Analamanga	500
Location verbale n° 18	DRI Analamanga	10 000
Fiche Immeuble loué	DRI Analamanga	200
Registre droits et taxes divers	DRI Analamanga	20
Registre des droits de mutation par décès	DRI Analamanga	5
Registre d'actes divers	DRI Haute-Matsiatra	8
Certificat de paiement DMD	DRI Haute-Matsiatra	100
Déclaration d'existence	DRI Diana	1 000
Bordereau des actes déposés notaire n° 3	DRI Diana	2 500
Bordereau des actes déposés greffier n° 4	DRI Diana	3 000
Bordereau des actes déposés huissier n° 6	DRI Diana	400
Bordereau des actes n° 10	DRI Diana	2 500
Bordereau des actes n° 14	DRI Diana	500
Fampanofana am-bava n° 18	DRI Diana	2 500
Renseignement sur la cession n° 64	DRI Diana	3 000
Certificat de paiement des enregistrements n° 80	DRI Diana	3 000
Registre à souche pour l'enregistrement des déclarations de mutation par décès et la délivrance des quittances	DRI Diana	1
Registre à souche de divers droits et taxes	DRI Diana	1
Bulletin individuel des notes	DRI Diana	100
Ordre de route	DRI Itasy	2

Source : Division « Imprimés », 2012

En considérant cette répartition en imprimés au niveau des directions et des services affiliés du mois de Mai 2011, les besoins touchent les nécessités immédiates suivant les contribuables qui s'acquittent de leurs redevances. Les commandes y afférentes correspondent à ces besoins. Le tableau qui suit affiche les autres besoins au sein des directions mais concernant d'autres imprimés.

Tableau n° 09 : Commande effective d'imprimés et registres (Juin 2011)

Désignation des articles et nomenclatures	DRI et autres services	Quantité
Fiche Bail NS/FIN/ET n° 12	DRI Analamanga	2 000
Certificat de paiement NS/FIN/ET	DRI Analamanga	2 000
Registre AC NS/FIN/ET n° 38	DRI Analamanga	9
Certificat de Paiement NS/FIN/ET	CF III Faravohitra	300
Déclaration IRCM NS/FIN/ET	CF III Faravohitra	2 000
Registre AC NS/FIN/ET n° 38	DRI Itasy	8
Registre AC NS/FIN/ET n° 38	DRI Atsinanana	5
Certificat de paiement NS/FIN/ET	DRI Atsinanana	1 000

Source : Division « Imprimés », 2012

Les besoins affichés dans le tableau ci-dessus ont été déterminés entre le 1^{er} Juin 2011 et le 30 Juin 2011. Ces valeurs et les types d'imprimés démontrent que les besoins varient suivant la saison et les activités en cours dans les zones d'implantation des directions concernées. Les commandes sont alors établies suivant ces calendriers qui diffèrent d'une localité à une autre. Le tableau qui suit montre un autre aspect et d'autres types d'imprimés dont ont besoin ces directions.

Tableau n° 10 : Commande effective d'imprimés et registres (31/07/11 au 30/08/11)

Désignation des articles et nomenclatures	DRI et autres services	Quantité
Titre d'engagement financier NG Dep Eng n° 32 IN	DRI SOFIA	500
Demande d'engagement financier NG Dép Eng n°2 IN	DRI SOFIA	500
Bordereau d'émission NG Sous ord n° 10 IN	DRI SOFIA	1 000
Journal Trésorerie recette NS Très Malg n° 166 IN	DRI SOFIA	5
Déclaration d'existence NS FIN Di n° 6 IN	DRI SOFIA	5 000
Registre DMD, NS Fin EY n° 54 IN	DRI Atsinanana	5
Registre de recette « enregistrement des actes » ou « déclaration » dont la conservation s'impose NS Fin EY n° 38	DRI BOENY	5

Source : Division « Imprimés », 2012

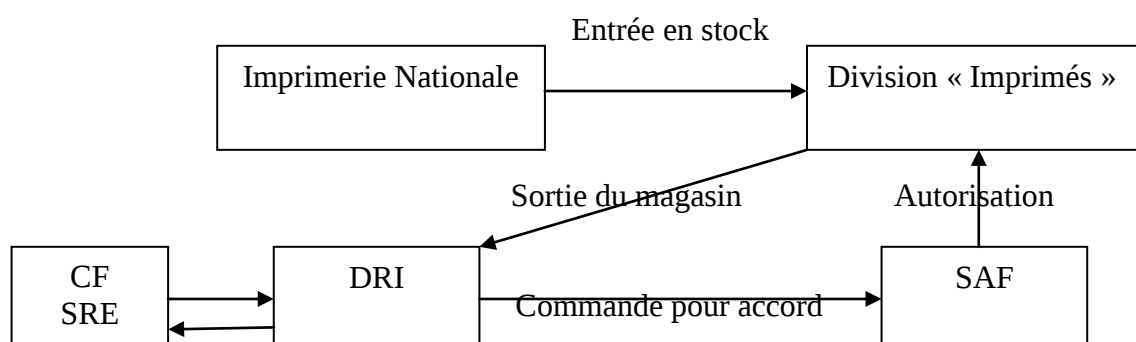
Pour cette période affichée entre le 31/07/11 et 30/08/11, les imprimés concernés correspondent à la période des recettes d'enregistrement ou des demandes d'engagement financier pour la saison du dernier trimestre de l'année en cours.

1.2. Au niveau des centres fiscaux

1.2.1. Circuit des documents

Pour les centres fiscaux, les estimations des besoins immédiats suivant les saisons sont similaires à celles des directions et services.

Figure n° 05 : Circuit de commande des CF et SRE



Source : Recherche personnelle

Suivant ce schéma, les besoins des centres fiscaux et des SRE sont passés vers la DRI qui à son tour vérifie la suffisance de stock disponible. Si la DRI concernée possède un

volume suffisant d’imprimés, elle approvisionne automatiquement les CF ou les SRE qui ont formulés la commande. Dans le cas contraire, comme il a été défini dans la rubrique des attributions de la division « imprimés », le circuit emprunté par les commandes passe vers le SAF jusqu’à exécution de celles-ci par l’Imprimerie Nationale.

1.2.2. Analyse sur les nombres de contribuables

Au niveau des centres fiscaux, les statistiques sont compilées et enregistrées suivant les paiements et les redevances des contribuables. Toutefois, nous avons décelé des manquements même en matière d’enregistrement du nombre de ces contribuables et ce, pour des raisons différentes. Nous présentons dans le tableau qui suit un état récapitulatif des statistiques pour l’année 2011 par lequel les chiffres ne sont pas réguliers.

Tableau n° 11: Récapitulatif des contribuables pour 2011

CF	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc
Antana	31472	24317	16984	32733	33000	34191	20747	4880	-	-	-	-
Mahaja	22099	19470	19608	18303	19562	19905	20268	20284	4353	15775	1300	-
Toliary	10597	8759	8668	8521	8627	8884	8731	7991	7211	8521	1315	1315
Fianar	14427	14585	9993	9366	9530	10063	12397	12641	12866	12983	9244	2979
Toamas	29393	29587	26703	30653	30756	33358	31637	29888	29812	24097	19594	2493
Antsiran	12337	11359	3361	13858	10708	10691	8635	3969	4031	4106	-	2493
Total	120325	108077	85317	113434	112183	117092	102415	79653	58273	65489	31453	6787

Source : SAF/DGI, 2012

En considérant le tableau ci-dessus, on note une irrégularité des chiffres suivant les centres fiscaux concernés. Pour certains centres, on note des augmentations régulières du nombre de contribuables selon la période en question à l’exemple de Toamasina entre janvier et Juin pour 29393 concernés à 33358, mais qui connaît une baisse vers la deuxième moitié de l’année. Les baisses sont ressenties en fin d’année du fait des activités de ces contribuables ou du non enregistrement au niveau des centres fiscaux.

Le total estimatif se chiffre à 1 000 498 contribuables pour cette année 2011, avec lequel les efforts de sensibilisation en matière de paiement des redevances par les contribuables ont été significatifs au niveau des autorités fiscales. Les analyses que nous avons établies dans les sections de forces et faiblesses de la division « imprimé » et relatives aux réalités dans les directions et centres fiscaux mettent en exergue l’absence des listes de contribuables en matière de TVA, IR, IS ou autres.

Il en est de même pour les contribuables qui règlent les déclarations de IRNS ou IRSA, les IL (impôts de licence ...) qui nécessitent d'être ventilée pour avoir une estimation des imprimés et registres y afférents.

Section 2 : Situation des stocks en imprimés et registres

2.1. Au niveau des ex-ET

Par référence aux documents que nous avons consulté lors de nos investigations au sein de la Division « Imprimés », sur les 78 (soixante dix-huit) rubriques de registres et d'imprimés commandés et dont ont besoin les directions et les centres fiscaux, il en a été détecté peu de sorties par rapport au stock. Pour illustrer cet état de fait, nous avons pris comme exemple les inventaires des documents des Ex-ET, Ex-CI et Ex-CD affichés dans les tableaux qui suivent.

Tableau n° 12: Inventaire des registres et imprimés ex- ET (Juin 2011)

N°	DÉSIGNATION	NOMENCLATURE	STOCK FIN 31/05/11	SORTIE JUN	STOCK au 30/06/11
23	Certificat de paiement	NS Fin ET n° 16 IN	37 502	3 300	34 202
33	Fiche d'immeuble loué	NS Fin ET n° 12 IN	14 000	2 000	12 000
38	Impôts sur le revenu des capitaux immobiliers	NS Fin ET n° 43 IN	66 000	2 000	64 000
66	Registre de recettes d'enregistrement des actes	NS Fin ET n° 38 IN	322	22	300

Source : Division « Imprimés », 2012

Tableau n° 13: Inventaire des registres et imprimés ex-ET (Juillet 2011)

N°	DÉSIGNATION	NOMENCLATURE	STOCK 30/06/11	ENTRÉE Juillet	SORTIE Juillet	STOCK au 31/07/11
23	Certificat de paiement	NS Fin ET n° 16 IN	34 202		3 200	31 002
30	Fampanofana am-bava	NS Fin ET n° 18 IN	25 500		5 500	20 000
33	Fiche d'immeuble loué	NS Fin ET n° 12 IN	12 000		5 000	7 000
39	Impôts sur le revenu des capitaux immobiliers	NS Fin ET n° 42 IN	115 000		17 000	98 000
44	Journal de trésorerie recettes	NS Très. Malg n° 166 IN	15	225		240
66	Registre de recettes d'enregistrement des actes	NS Fin ET n° 38 IN	300		22	278
71	Renseignement sur la cession	NS Fin ET n° 64 IN	30 500		5 000	25 500

Source : Division « Imprimés », 2012

En considérant ces deux tableaux, il est constaté que les sorties à partir de la division « imprimés » concernent certains documents qui dépendent des besoins des directions et des centres fiscaux. L'explication à apporter est que le volume de stock au sein de ces départements est encore suffisant.

2.2. Au niveau des ex-CI

Au niveau des ex-CI, nous avons pris comme exemple deux cas de figures parmi la situation des stocks et des sorties au sein de ces départements pendant une période déterminée. Les tableaux qui suivent illustrent ces situations.

Tableau n° 14: Situation des stocks d'imprimés et registres - ex-CI (01/03/12 au 31/03/12)

N°	DÉSIGNATIONS	Stocks au 29/02/12	Entrée 01/03/12 au 31/03/12	Sortie 01/03/12 au 31/03/12	Stocks au 31/03/12
1	Acquit à caution 2-c	156	229		385
3	Chemises licence	24 500		7 500	17 000
7	Compte des matières premières	64		29	35
8	Compte ouvert licence	57		17	40
10	Grand livre centralisé	90	52		142
11	Journal trésorerie recette à l'usage des receveurs	217	7		234
12	Laissez-passer annexe 25	109	2		111
13	Registre de bon d'enlèvement	77	10		87
18	Registre de déclaration de mise en fabrication et de mise en sachet	36	7		43
19	Registre de déclaration relative à la fabrication et la taxation de vin	47	36		83
20	Registre pour servir à l'exercice des distilleries	26	1		27
21	Répertoire des assujettis	365		8	357
22	Titre de liquidation impôts de licence	876		362	277

N°	DÉSIGNATIONS	Stocks au 29/02/12	Entrée 01/03/12 au 31/03/12	Sortie 01/03/12 au 31/03/12	Stocks au 31/03/12
23	Déclaration de la mise à la consommation en produits locaux	43 750		5 000	38 750
33	Registre déclaration résultats fabrication		17		17
34	Registre déclaration enlèvement TM5		45		45

Source : Division « imprimés », 2013

Tableau n° 15: Situation des stocks d'imprimés et registres - ex-CI (01/04/12 au 30/04/12)

N°	DÉSIGNATIONS	Stocks au 31/03/12	Entrée 01/04/12 au 30/04/12	Sortie 01/03/12 au 30/04/12	Stocks au 30/04/12
1	Acquit à caution 2-c	385	200	00	585
3	Chemises licence	17 000	50 000	00	67 000
12	Laissez-passer annexe 25	111	00	01	112
17	Registre de mise en grill Pilonnage de, et broyage de, tamisage	18	00	03	15
18	Registre de déclaration de mise en fabrication et de mise en sachet	43	00	04	39
31	Vignette pour tabac	28 000	20 000	6 000	42 000
32	Registre des déclarations de mise en fermentation et en distillation ANNEXE MP REGISTRE N° ID	36 000	50 000	00	86 000
34	Registre déclaration enlèvement TM5	43	00	03	40

Source : Division « imprimés », 2013

Les stocks sont encore en quantité suffisante pour les ex-CI si l'on considère les deux périodes du mois de Mars 2012 et Avril 2012 et ce, suivant le volume des sorties par rapport aux entrées et au stock. Dans cette optique, comme nous allons recommander dans la partie III de cet ouvrage, les départements concernés se doivent de déclarer à jour leur état de stock pour que la division « imprimés » en établisse une fiche réelle, afin d'éviter le sur stockage.

2.3. Au niveau des ex-CD

Les cas de figures s'affichent similaires pour les ex-CD dont la plupart des registres et imprimés restent encore en stock insuffisants.

Le tableau qui suit affiche cette situation.

Tableau n° 16 : Situation des stocks en registre et imprimés, ex-CD (01/11/12 au 30/11/12)

N°	DÉSIGNATION DES IMPRIMÉS		Stocks au 31/10/12	Entrée au 30/11/12	Sortie 01/11/12 au 30/11/12	Stocks au 30/11/12
1	NG 253	Acompte provisionnel	226 800	00	3 000	223 800
7	NG 251	Bordereau de versement IR	67 200	00	1 000	66 200
8	IN 1926/08	Bordereau de versement IS	34 000	00	6 000	28 000
9	NG 256	Bordereau de versement IRSA	121 400	00	2 000	119 400
16	NG n° 14	Cahier de transmission	479	00	10	469
20	NG 47	Chemises DGI	36 000	00	1 000	35 000
27	NG 1215	Enveloppe DGI	81 000	00	1 000	80 000
28	NG 210	Établissement des impositions	57 000	00	1 000	56 000
39	NG 244	Récépissé informatisé	199 000	00	1 000	198 000
41	NG Corresp. N° 13 Bis	Registre DÉPART	30	00	01	29
46	NG Corresp. N° 12 Bis	Registre ARRIVÉE	30	00	01	29
51	NG n° 253	Fiche de position	50 000	00	6 000	44 000
52	NG n° 503	Bulletin de liaison	50 000	00	1 000	49 000

Source : Division « imprimés », 2013

La considération de cet état de fait explique que la consommation reste peu malgré les efforts de sensibilisation par les autorités fiscales et les services de la DGI. En prenant des exemples tirés de la situation des stocks au niveau des ex-CD pendant une période déterminée et touchant des types précis d'imprimés, le volume en stock reste suffisant

Il est remarqué qu'aucune « entrée » n'a été effectuée entre le 31/10/12 au 30/11/12. Dans ce cas, les stocks sont encore suffisants pour répondre aux besoins des services. Même en considérant le stock et le volume de consommation, assez de stock reste disponible, assurant l'inexistence de rupture.

CHAPITRE IV : POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU DEPARTEMENT

Pour pouvoir déterminer les points forts et les points faibles du département, nous avons procédé à une analyse complète des réalités au sein du département en question, en l'occurrence la division « imprimés ». Dans cette optique, les informations collectées aideront à avoir une meilleure compréhension des processus de travail dudit département ainsi qu'en appréciant les points forts et les points faibles dans les démarches et les tâches. Comme méthodologie, nous avons opté pour la matrice QQQQCPC qui, à travers les questions posées, faciliteront la détection des atouts et composantes à renforcer ainsi que les éléments manquants à combler.

Tableau n°17: Matrice de QQQQCPC.

QUESTIONS	CATÉGORIE DES QUESTIONS	RÉPONSE
QUI ?	- Est concerné ?	
	- Est responsable ?	
	- Est exécutant ? ... (Personnel, client, fournisseur, nom, fonction)	
QUOI ?	- De quoi s'agit-il ?	
	- Qu'est-ce que c'est ?	
	- Que fait-on ? ... (Nature, phases, action, opération, pièce, ensemble, sous-ensemble, produit, service, méthode)	
OU ?	- En quel lieu ?	
	- A quelle distance ?	
	- Quel déplacement ? (Lieu, étape, distance, transport, poste...)	
QUAND ?	- A quel moment ?	
	- Sur quelle durée ?	
	- A quelle fréquence ? ... (Jour, durée, époque, heure...)	
COMMENT ?	- Comment le fait-on ? (Matériel, outillages, équipements, matière, méthode, procédure, processus...)	
POURQUOI ?	- Dans quel but le fait-on ?	
	- Quels sont les objectifs ? (finalité, pertinence...)	
COMBIEN ?	- Nombre et/ou coûts (générés par le problème, projet...)	

Source : recherche personnelle

En termes d'interprétation, la question QUI peut aider à trouver les personnes capables de résoudre les problèmes existants. En répondant à cette question, il sera plus facile de prendre les mesures afférentes adéquates.

En parlant de la question QUOI, la nature, les phases, et les actions à prendre sont concernées. Il s'agit de trouver les réponses et les manières à faire ou à procéder pour réaliser le projet ou l'action.

Avec la question QUAND, c'est la question au niveau du temps. A quel moment le problème a débuté ? Et sur quelle durée ? Il s'agit de trouver la période, l'époque, et la date.

Concernant OU, il s'agit du lieu de déroulement, la distance, le déplacement ou les moyens de réalisation ou d'exploitation.

Pour le COMMENT, il est question des matériels, les méthodes et les équipements mis en œuvre en précisant les buts à atteindre ou pour résoudre les problèmes. Il peut s'agir de la finalité du processus ou la pertinence des investigations.

Enfin, en parlant du COMBIEN, puisque les éléments ci-dessus sont réunis, à quel prix les procédures peuvent coûter et induisant la finalisation et l'accomplissement du processus d'amélioration.

Section 1 : Points forts du département

1.1. Expériences du personnel

Les employés du service de la Division 'Imprimés' sont en général dotés d'expérience ayant bénéficié de stage de formation motivante, ils jouissent aussi de primes et d'indemnités diverses (indemnité de logement, aide scolaire, etc....). Le personnel est avantagé par un remboursement de frais médicaux dans un délai convenable en cas de maladie.

L'existence d'un plan de carrière met en exergue l'évolution et la gradation du personnel de par ses compétences et les expériences mentionnées en dessus. Étant membre du corps des fonctionnaires de l'État, les employés de la division « imprimés » détiennent un atout majeur tel le service à la nation dans un secteur vital comme le fisc et les documents fiscaux.

1.1. Analyse des entrées et sorties

1.1.1. Entrées

Sur le plan théorique, diverses composantes sont considérées en termes d'entrées de stock au sein de la division « imprimés » dont entre autres :

- contrôle quantité qualité par rapport au bon de commande, bon de livraison,
- contrôle de conformité des entrées,
- certificat avec mention et visa,
- saisie du bon de commande.

Sur le plan pratique, le processus mis en action se différencie par l'application des étapes à partir du moment de la commande suivant les besoins et ce, conditionné par le renouvellement des systèmes de prévision des stocks.

- a) Avant, c'est-à-dire avant les mesures d'innovation des procédures de services, le processus commence au niveau du Responsable de la Division qui, à la réception de la note de budget annuel pour le Département, avise le SPB ou Service Provincial du Budget ou le SCB ou Service Central du Budget concernant le programme d'utilisation ou d'affectation du montant affrété.

En deuxième lieu, le programme est soumis au CDE ou Centre des Dépenses Engagées pour visa et au retour vers le Service employeur. Ce service employeur ou de tutelle soumet par la suite une demande d'Engagement Financier auprès du CDE avec la facture pro forma. L'étape suivante consiste à envoyer le bon de commande et la facture définitive est demandée auprès de l'Imprimerie Nationale, avec un Procès-verbal de réception même en l'absence de réception effective des commandes.

Par la suite, les pièces concernant l'achat sont envoyées auprès du CDE pour liquidation, avec un bon de livraison. Le visa est signé par le Gestionnaire de crédit. Après le CDE, le circuit inverse est effectué et en final vers le Service du Trésor.

- b) Le processus actuel adopté se base sur le fait qu'à chaque fin d'année, comme dans toute opération de gestion de stock, il est procédé à l'évaluation et à la prévision de la quantité de stock à commander. Plus simple, quand le budget annuel de l'État est établi, une note est émise à partir de la division « imprimés » et du SAF pour les besoins estimés annuellement. A partir du montant statué est alors établie une note d'ouverture de crédit et les commandes sont effectuées avec un tel montant.

1.2.2. Sorties

- contrôle de la demande de fourniture,
- rationnement des articles en stock pour la satisfaction de toutes les demandes,
- saisie des demandes d'articles,
- visa de demandes,
- contrôle des articles prêts à être livré,

1.3- Expéditions

1.3.1. État des commandes et des besoins

Différentes fiches, formulaires et documents constituent les besoins du Département suivant les commandes au niveau national. Suivant les procédures déjà établies par les centres fiscaux, la division « imprimés » s'occupe de l'approvisionnement de ces centres à partir de l'envoi des factures pro forma et qui sont expédiées à l'Imprimerie Nationale.

Les divers documents afférents aux besoins sont les suivants :

Tableau n° 18: Récapitulatif des documents imprimés de la DCO/MFB (besoins annuels)

Référence	Désignation	Prix de l'unité (Ar)	Quantité	Valeur
GCD 251	Bordereau de versement de l'IGR/IRNS	38	200 000	7 600 000
GCD 251 Bis	Bordereau de versement IS	36	200 000	7 200 000
GCD 255	Bordereau de versement d'acompte pré	38	200 000	7 600 000
GCD 256	Bordereau de versement IRSA	38	200 000	7 600 000
NG CD 601	Bordereau de versement TVA	37	300 000	11 100 000
SCF 133	État de répartition du montant de redevances	47	10 000	470 000
CD 245	Déclaration de revenu	66	100 000	6 600 000

SFINET n°38	Registre AC	11 178	500	5 589 000
SFINET7	Registre à souche de la Taxe sur la plus value	29 174	300	8 752 200
STM 143	Journal des opérateurs divers	37 098	300	11 129 400
VIGTAB	Vignette tabac	115	80 000	9 200 000
CD 254 Bis	État IRSA MM	110	30 000	3 300 000
CD 254 Ter	État IRSA PM	42	60 000	2 520 000
CI 54	Registre récapitulatif	7 385	100	738 500
CI 21	Déclaration de mise à la consommation	49	20 000	980 000
CI54	Compte ouvert licence	9 842	60	590 520
CI67	Acquit à caution	6 730	100	673 000
CI70	Laissez-passer annexe 25	14 000	50	700 000
GCD 1010	Réclamation individuelle	277	20 000	5 540 000
SCI N° 29	Titre de liquidation Impôts de Licence	11 048	100	1 104 800
SCI 150	Journal de Trésorerie Dépenses	8 024	200	1 604 800
SFINDIV1	Registre à souche des recettes d'enregistrement	6 718	300	2 015 400
SFINET10	Tombam-pananana navelan'ny maty (Titre)	72	100 000	7 200 000
SFINET16	Certificat de paiement des droits de mutation	37	100 000	3 700 000

Source : DCO/MFB, 2012

Ces besoins estimatifs sont calculés suivant les commandes auprès de l'Imprimerie Nationale. Ils sont collectés à partir des commandes émanant des centres fiscaux et des différents services afférents à la DGI.

Nous avons affiché dans le tableau suivant les autres documents de référence utilisés au sein de la division « imprimés ».

Tableau n° 19: Documents de référence de la division « imprimés ».

DÉSIGNATION DES PIÈCES	NOMBRE
Bordereau de versement IR ; NG 251	200 000
Bordereau de versement IS ; IN 1926/08	200 000
Etat IRSA GM ; NG 254	20 000
Etat IRSA MM ; NG 254 Bis	20 000
Etat IRSAZ PM ; NG 254 Ter	20 000
Souche ; NG Corresp 48	100 000
Registre ARRIVEE ; NG Corresp N° 12 Bis	200
Registre DEPART; NG Corresp N° 13 Bis	200
Avis de credit; NG Sous ord N°2	10 000
Avis de crédit, NG Sous ord N° 14 Bis	150 000
Certificat de paiement ; NS FIN ET N° 16	50 000
Registre des déclarations de mélange TM 2 ; NS Comp Gen Tab N° 2 IN 1766-10	50
Carnet d'achat d'alcool dénaturé ; NS CI N° 93-IN 18371-90	50
Registre des déclarations TM1 ; NS Compt Gén Tab N° 21 IN	50
Titre de liquidation et de recette ; IN 2713-09	50
Registre de fabrication des produits à base d'alcool dénaturé	50
Annexe N° 23 ; NS Cont ind N° 83-IN 668-73	
Registre récapitulatif ; NS Contr ind N° 54 IN	50
Bulletin de liaison N° 503-IN 2835 – 12	50 000
Fiche de position N° 235-IN 2834 – 12	50 000
Vignette tabac	100 000

Source : DCO/SAF/Division « imprimés », 2012

Les documents de référence au sein de la division « imprimés » correspondent aux commandes par les centres fiscaux, les taxes et les impôts afférents aux redevances devant être payées par les contribuables et dont les estimations des besoins sont affichées dans le tableau ci-dessus.

1.3.2. Au niveau des matériels utilisés:

Les matériels facilitent le traitement de données et des informations manipulées dans l'entreprise en vue de meilleurs résultats. Le but est de privilégier la qualité sur les prestations (installation et configuration de réseaux, de serveurs, des ordinateurs, de terminaux de périphérique.. . maintenance et dépannage).

1.3.3. Au niveau de l'organisation

Il existe des réunions entre les départements. Le directeur de chaque département précise toutes les stratégies pour améliorer la prestation des employés afin d'aboutir à des résultats satisfaisants.

Section 2 : Points faibles de la division « Imprimés »

Cependant, des lacunes ont aussi été constatées sous divers points de vue, notamment au niveau de la direction Approvisionnement.

2.1. Références sur les textes

Suivant la correspondance n° 55/MFB/SG/DIN/SDO émanant du rapporteur de la Commission Nationale des Impressions Administratives en date du 14 Septembre 2012, il a été rappelé les textes référentiels afférents à la commande d'imprimés pour les besoins des directions et les centres fiscaux. Les documents de référence de ce rappel mentionnent les désignations suivantes :

- Lettre n° 52 – MFB/SG/DIN du 14/09/12 ;
- Photocopie de la lettre n°30 –MFB/SG/DIN/SE du 29 Avril 2011 ;
- Photocopie de l'Arrêté n° 9268/2012-MFB/SG du 14 Mai 2012 (3 feuillets).

En considérant ces documents référentiels, il a été précisé l'interdiction de lancement de commandes auprès de fournisseurs ou d'imprimeries privés et ce, du fait de la fixation de prix qui sont largement au-dessus de ceux pratiqués à l'Imprimerie Nationale. Il est à noter que l'Imprimerie Nationale est un organisme ou plus précisément un Service public à caractère industriel et commercial. Cet état de fait a entraîné l'existence de factures impayées et qui seront sous la responsabilité pécuniaire des Gestionnaires d'activités ou des Ordonnateurs secondaires.

Une note de rappel met également en exergue le fait que des gestionnaires d'activités et des Ordonnateurs secondaires avaient eu tendance à recourir au service des imprimeries privées pour les travaux d'impression au lieu de les faire exécuter à l'Imprimerie nationale.

Toutefois, en faisant des analyses et des investigations sur les processus et les délais de respect des commandes suivant les besoins des Directions et des Centres Fiscaux, une constatation générale sur un retard évident de l'exécution des opérations et sur la qualité des documents imprimés a été partagée.

Cet état de fait prête à confusion entre le souci par les autorités officielles de respecter les procédures de lancement des commandes par le biais de l'Imprimerie Nationale, laquelle entité est la seule habilitée à imprimer des documents et des fiches officielles mais qui s'affiche très débordée de par le nombre considérable de ces commandes émanant des ministères, organismes affiliés et centres officiels à travers le pays.

Si le monopole des impressions reste accordé à l'imprimerie Nationale, alors qu'aucune mesure d'accompagnement ne soit assignée à cet organisme dans ses prestations, les lacunes en matière d'approvisionnement et de procédures de livraison à temps resteront non comblées.

2.2. Caractéristiques techniques

2.2.1. Au niveau du personnel

Certaines tâches sont prises en charge par des employés bien qu'elles ne leur sont en pas dévolues en raison de manque de l'effectif du personnel. Dès lors, ils sont débordés de travail source de fatigue et de démotivation.

Comme toute autre fonction, la responsabilité et l'attribution pour une tâche exige une compétence en progression vu l'avancée technologique qui facilite le travail tout en accélérant son exécution. On note une insuffisance de la mise à jour des compétences au sein de la division « imprimés » à cause du manque de recyclage et de l'absence d'échanges en savoir-faire.

Le processus appliqué et le système adopté ne correspond pas aux besoins réels dans le fait que ces besoins réels manquent de précision par le ou les responsables de stock. On note un manque de suivi par le personnel affecté au suivi du stock et par extension le ou les responsables de stock n'arrive(nt) pas à aviser ou à contrôler la quantité demandée auprès de l'Imprimerie Nationale. Le SAF, censé exécuter les procédures administratives en matière de TEF et DEF,

2.2.2. Problèmes de manque d'équipement et d'espace

a) Équipements

Le nombre de téléphone, de poste ordinateur est insuffisant. Tous les travaux devraient être effectués sur ordinateur pour de bons résultats, de diligence et d'aisance dans l'accomplissement des missions dans le service approvisionnement. Par exemple, le téléphone très utilisé dans le cadre de la communication avec les autres départements mais qui s'avère insuffisant d'où le manque peut représenter un obstacle à la communication.

b) Espace

En termes d'espace et concernant le rangement, comme la division « imprimés » joue le rôle de magasin de stock de la DGI, le local est disponible mais l'espace n'est pas assez satisfaisant et grand si le stock en registres et imprimés est important en matière de rangement, et ce, en fonction de l'augmentation probable des contribuables.

2.2.3. Problèmes au niveau des procédures

On note l'absence évidente de fiche de stock suivant les normes au sein de la division « imprimés » d'autant que lors des livraisons, la division se contente d'un bon de livraison mais pas de décharge.

Une autre lacune concerne la méthode du « 0 budget » pour la fin de chaque année et qui causerait des affectations forcées en cas de reliquat.

Durant nos recherches et investigations, il a été remarqué, lors des entrées, l'omission pour la mise à jour de fiche de stock et de traitement et lors de sortie, la non-conformité des quantités enregistrées et celles réellement sorties, entraînant les différences sur les stocks réels et les stocks théoriques. Lors de l'expédition, il n'existe pas d'accusé de réception, plus précisément les agences ne retournent pas les accusés de réception, puisque les responsables de l'unité de gestion de stock ne sont guère rigoureux. Ce problème est généralisé dans tous les organismes du service logistique.

Avoir une organisation adaptée conditionne la réussite du travail de tous départements. Le cas n'est pas observé au sein de la division « imprimés » en l'occurrence en termes d'organisation du suivi et des contrôles.

a) Absence de système de traitement comptable formalisé

Lors de nos investigations et de nos interventions, le manuel de procédure en matière administrative, comptable et financière, qui détermine clairement les démarches à suivre en la matière datait de 1998, et ne correspond nullement à la pratique actuelle qui a subi beaucoup de modifications liées aux circonstances et aux contraintes contextuelles. Pourtant, ces changements se doivent d'être formalisés dans un document pour dissiper un conflit de responsabilité et pour la régularité des examens de compte annuel.

Plus, la transmission des instructions émanant de l'administration centrale pour l'exécution d'un travail quelconque ne se fait à travers les organes en aval de manière verbale.

b) Absence de séparation des tâches

Au niveau de la division « imprimés », la séparation des tâches n'est pas effective, malgré les attributions apparemment spécifiques de chaque membre du personnel et ce dans le système ou procédure de contrôle. Un exemple qu'il est essentiel de noter concerne la phase de traitement comptable à savoir la préparation de décaissement, passant par la régularisation et la comptabilisation par manque de logiciel adéquat de suivi et de contrôle.

En effet, cette non séparation des tâches et des fonctions peut donner une grande place à un problème de retard, de lenteur, d'inconvenance au cas où le vrai responsable est absent et aucune autre personne ne maîtrise les procédures.

b) Manque de planification et d'organisation de travail

Il n'est plus question de se demander quel est le rôle important de la planification et de l'organisation dans le travail. Pourtant, l'absence de la planification de travail dérange considérablement l'application du contrôle automatique en gestion de stock et des commandes. Le nombre croissant des urgences et des imprévus qui provoque un décaissement hors procédure, les commandes intersaisons dus à l'absence de planification ou par retard de l'acheminement des commandes venant des organismes dérivés ou centres fiscaux éloignés, minimisant l'effectivité du contrôle et des suivis car l'envoi de ces commandes se faisant en urgence vers l'Imprimerie Nationale, tous ces cas handicapent largement l'exactitude des collectes de données de contrôle.

2.3. Stock et approvisionnement

Dans la fiche de comparaison, il devrait y avoir existence de :

- Colonne sur « date de fiche »
- Colonne sur « consommation mensuelle »
- Colonne sur « situation de stock »
- Ligne « bon de commande N°... du.. »

Toutes ces informations n'ont pas de raison d'être d'exister dans la fiche de comparaison de prix. Concernant l'appel d'offre, il n'existe pas de date de remise des offres, ni de commission de dépouillement donc de séance de dépouillement. Lors de l'appel d'offre aussi, il n'existe pas d'analyse des offres technique par les utilisateurs de la cellule technique, il n'y a que de l'analyse financière. A propos des déterminations des besoins, il n'existe pas de source d'information pour l'établissement des listes.

2.4. Procédures d'achat

2.4.1. De l'établissement du budget au feed-back

Comme il a été établi précédemment, le budget alloué à la division « imprimés » sert à estimer le stock pour les besoins du département et pour satisfaire les commandes en imprimés des différents centres et de la DGI. Cette commande est en général considérée comme exagérée, ne correspondant pas aux besoins réels. Il est à noter que le stock en fin d'année aide à déterminer les additifs pour l'année suivante et ce en fonction du nombre des contribuables. Avec les efforts d'incitation au paiement des redevances fiscales, aux opérations de sensibilisation effectuées par les autorités fiscales publiques et officielles, une augmentation du nombre de ces contribuables devrait s'afficher.

Un tableau de bord montre la situation et la position du stock à une date spécifique. Son absence conduit à une confusion dont entre autres les dépassements budgétaires ainsi que la non effectivité du suivi de la réalisation financière du département.

Il est toutefois à savoir que la capacité d'organisation à exécuter les tâches selon un planning prédéfini constitue une mesure très importante de performance d'un service.

Dans cette optique, la non pré numérotation des demandes d'achat peut entraîner le risque d'oubli de commande par le Service « approvisionnement ». Suivant nos investigations, les indications mentionnant l'effectivité d'une commande, ou l'autorisation d'achat n'ont pas été observées sur certains documents, d'où le risque de réception de marchandises non commandées ou également de sur stockage, ou de double commande.

Dans certains cas, il a été observé le manque de relance des commandes non livrées pourtant prévues et qui conduit à des retards dans les livraisons. De plus, les doubles des factures ne sont pas distingués des originaux, d'où le risque d'erreur en matière de double règlement.

L'opération de feed-back n'est pas alors observé afin d'aider à la détermination ou à l'identification des lacunes à travers le processus.

2.4.2. Durée de traitement des commandes

Vu la non effectivité des prévisions suivant les commandes ou les besoins, il a été noté que le budget alloué à la division « imprimés » pour pouvoir honorer ces commandes reste confus et utilisé sans précision. Il est établi des prévisions et des achats qui n'affichent pas l'exactitude de l'exécution de ces commandes. Il en ressort un déséquilibre de stock, des besoins, de crédit alloué renforcé par une confusion de quantité des besoins réels, des besoins vitaux et des besoins non satisfaits.

En termes de délai, si le processus et les requêtes n'ont pas observés de rejet, la période de traitement du processus est de un mois et demi. Par contre, si un rejet est sorti pour des raisons de vice de forme ou de dossiers incomplets, ou d'imprécision de ces besoins, cette durée de traitement du processus se voit allongée.

Un exemple que l'on peut citer dans cette optique est le changement de carte professionnelle (carte à valeur fiduciaire) dont le nombre induit des statistiques anciennes et un effectif actuel de nouveaux contribuables, lequel effectif est conditionné par une mise à jour des statistiques réelles.

Conclusion partielle

La partie analyse de l'existant a permis de voir de visu les atouts et les faiblesses de la division et ce, en relation ou non avec les procédures en gestion ou en fonction stock même au sein du SAF ou de la DGI. En considérant le cycle « achat » et la situation des stocks dans les départements, nous avons constaté la suffisance des stocks mais que les fiches de stock, les fiches de contrôle et suivi manquent et cet état de fait crée des problèmes de délais, d'effectivité dans le traitement des commandes.

Afin de répondre aux questions posées dans la matrice QQQQCPC que nous avons affiché dans l'introduction de ce chapitre, les composantes du système se doivent d'être identifiées et également correspondre à leur rôle ou attribution dont entre autres :

- Qui ? Les différents responsables de la division affectés à la fonction « stock » ;
- Quoi ? Le processus « stock » qui affiche l'état du stock mis à jour, avec les commandes et les achats auprès de l'Imprimerie Nationale ;
- Où ? Au sein de la division « imprimés » et par extension au niveau des DR, SRE, et CF ;
- Quand ? Suivant le calendrier des commandes et répondant aux besoins de chaque département ;
- Comment ? En appliquant le système adéquat en fonction « stock » mais basé principalement sur la mise à jour des fiches, le respect des délais de traitement des commandes jusqu'à la livraison vers les services concernés.

PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Comme il a été des manquements et divers problèmes afférents à l'effectivité du cycle « achats » au sein de la division « imprimés », nous avons proposé des solutions qui pourront apporter une amélioration de la prestation du département. En plus, il nous a paru essentiel de rappeler certaines recommandations à considérer pour pérenniser les actions afin d'assurer une performance palpable et ce, à travers les résultats attendus et les IOV.

CHAPITRE V : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Après avoir considéré les différents points forts et atouts de la division « Imprimés » ainsi que ses points faibles, laquelle considération aide à déterminer les solutions que nous proposons, des points essentiels que nous évoquerons dans les chapitres suivants ont pour objectif de donner des éléments de recours pour combler les lacunes ou résoudre les manquements.

Section 1 : Sur le plan technique

1.1.Équipements et matériels

Il serait bon que les employés disposent de matériels performants et suffisants. Donc un approvisionnement en matériels s'avère nécessaire dans les plus meilleurs délais afin d'éviter la lenteur administrative, l'insatisfaction et pour rehausser l'image du département. Le recours aux nouvelles technologies serait un plus pour une meilleure réalisation des tâches. Le développement de l'informatique de gestion et des différents logiciels va permettre de concevoir une approche différente du contrôle de gestion davantage centrée sur l'analyse des systèmes d'information.

Ces mesures assureront une meilleure performance qui permettra d'éviter les confusions et manquements détectés tout au long du processus de gestion de stock et du cycle « achat » dont entre autres :

- la satisfaction des besoins et des commandes,
- l'exactitude des imprimés à éditer ou des documents à imprimer,
- le contrôle de ces commandes,
- le suivi budgétaire et financier des opérations d'impression,
- le non recours à des services de monopole notamment par l'Imprimerie nationale,
- le respect du délai de traitement du processus, évitant le gaspillage de fonds et les dépenses d'expédition, d'envoi ou de commande.

1.2. Au niveau du personnel

Le recrutement interne ou externe est la solution au problème de manque de personnel.

Pour un poste qui requiert une certaine expérience au sein de la direction, un recrutement interne est conseillé. Et pour un poste qui n'en exige pas, un recrutement externe serait la bienvenue. Toutefois pour réduire les dépenses, le recrutement interne demeure plus économique et favorise la promotion des travailleurs dans l'exercice de leur fonction.

D'autre part, un rapport d'équilibre dans la répartition de l'effectif du personnel dans chaque service devrait tenir compte de la qualité et de la nature des tâches des employés.

Section 2 : Au niveau des approvisionnements

2.1. Au niveau des procédures

Il est nécessaire de faire un suivi des processus au jour le jour, ainsi que les enregistrements des divers documents au sein de l'organisation mais surtout ceux qui ont des impacts sur la démarche qualité du département.

Une des mesures qui assureront une bonne effectivité du processus de traitement des dossiers de commande, de gestion de stock ou de cycle « achat » est la systématisation de ce processus englobant l'uniformisation du système, l'informatisation du système ou autrement, la méthode de référence qui peut être adoptée est le recours à d'autres prestataires, qu'ils soient issus d'une entité officielle ou étatique ou, si besoins est, privée.

2.2. Au niveau des suivis et contrôle

2.2.1. Au niveau de l'organisation

La procédure que nous proposons et qui garantirait une meilleure gestion des activités et du stock est basée sur la tenue de fiches de stock. Cette démarche que nous avançons également dans la rubrique des recommandations du fait de son importance tient à répondre les manquements constatés au sein de la division « imprimés ».

En effet, de par l'inexistence de la tenue à jour des fiches de stock, beaucoup de confusions et d'inexactitudes découlent de cette lacune, et ce, même au niveau de certains centres fiscaux et directions régionales.

La seule solution correspondant à cette situation est l'uniformisation du système de tenus de fiches de stock que nous renforçons par une standardisation de réseau soit informatisée ou autre, c'est-à-dire par l'application des technologies nouvelles.

2.2.2. Minimisation de la durée d'exécution

L'un des objectifs d'une bonne prestation de services est l'exécution de travail dans la plus courte durée possible. Ainsi la mise en œuvre de ce système ne devra pas entraîner une lenteur sur la réalisation des activités des employés concernés par cette démarche.

a) Renforcement du personnel

Pour réaliser l'exigence de la norme qui stipule que la Direction doit offrir tous les moyens nécessaires pour la bonne réalisation des prestations offertes, et pour pouvoir éviter que les partenaires se plaignent d'un retard tant dans la livraison que dans le traitement des commandes ; il est nécessaire d'augmenter l'effectif du personnel qui se charge surtout des prestations de réception, de classement et d'envoi des commandes jusqu'à la livraison.

La considération de la compétence du personnel ne doit pas être en reste du fait de l'engagement du département ou de la division pour une meilleure effectivité des prestations.

Nous proposons dans cette optique une formation ou des sessions de recyclage correspondant aux performances personnelles ou individuelles, aux exigences en matière de travail d'équipe en chaîne ou en groupe, à la mise à jour des prestations informatisées.

Par définition, la formation est l'ensemble d'actions, de moyens, méthodes et supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à l'amélioration des connaissances, comportements, attitudes, capacités mentales pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future.

L'organisation d'un recyclage du personnel à raison d'une session au moins par an sera souhaitable pour le cas de la division « imprimés » car elle permet d'améliorer leur niveau de compétences. La formation a pour but de remettre à jour les connaissances dues au progrès technologique. Pour pouvoir anticiper les changements ou les nouveautés, il faut même une formation de prévention. Cette séquence devrait avoir lieu au moins une fois par an, et peut être effectuée soit en collaboration avec la Chambre de Commerce, les Centres de formation de l'État comme l'INFPA, ou le Ministère des Finances, Département mère de la DGI et ce, par l'intermédiaire du SAFO ou Service des Appuis et Formations.

b) Amélioration de la Communication interne

- tout plan de communication interne doit reposer sur un diagnostic afin de s'assurer de la compréhension par exemple. Ce diagnostic se nourrit des évaluations du plan précédent mais aussi des nouvelles directives venant de la direction,
- tout plan de communication interne doit mettre en avant des objectifs,
- tout plan de communication interne prévoit tous les moyens de réalisation de ce même plan avec les différentes responsabilités et les résultats attendus,
- tout plan de communication interne doit procéder à une évaluation des actions de communication entreprises.

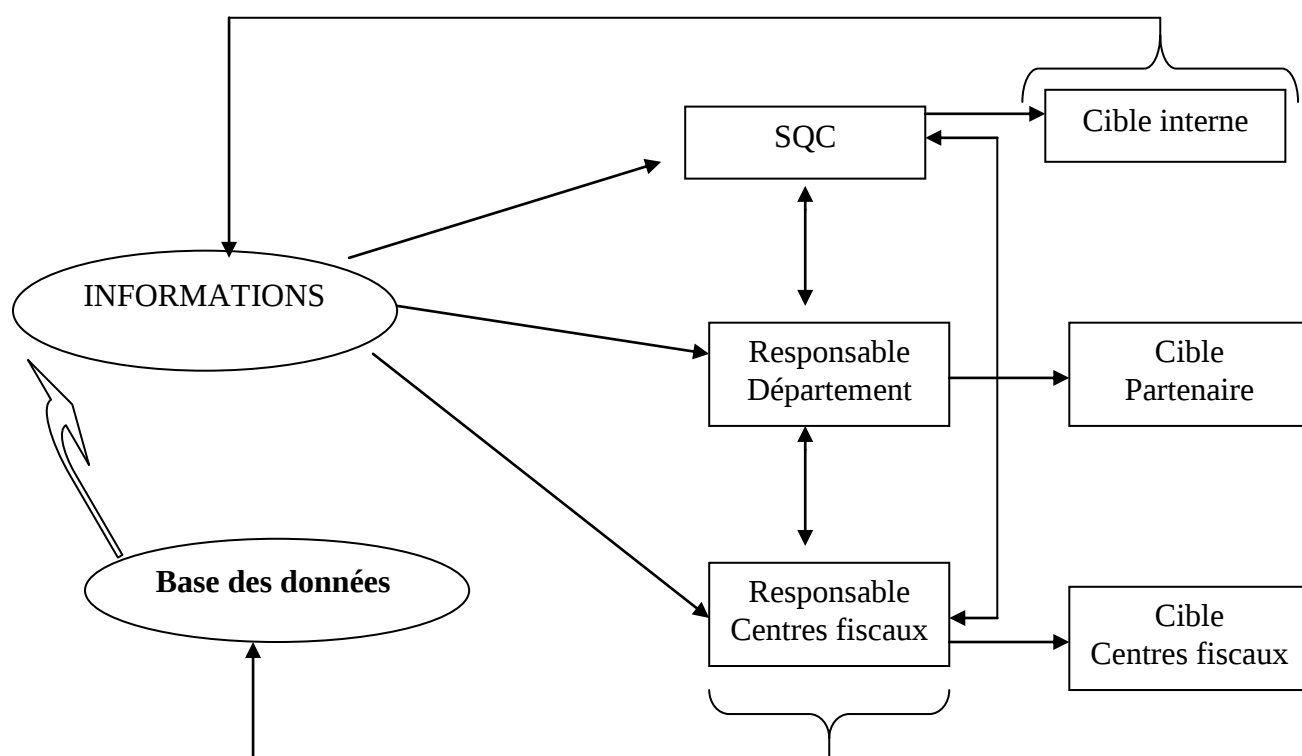
Pour faciliter aussi la communication interne d'une organisation, le responsable de communication doit tenir compte et choisir entre ces cinq (05) moyens de communication principaux, qui sont :

- **le courrier** (communication documentaire),
- **le téléphone** (purement verbal),
- **la réunion non programmée** (informelle, de face à face),
- **la réunion programmée** (formelle, de face à face),
- **et la tournée** (visuelle, descente sur terrain).

Il est aussi opportun pour le département de créer des documents qui régiront la nature des informations (ascendante, descendante, et transversale) et le service qui devra se charger de la transmission de ces informations mais également les cibles de l'information.

Cette méthode peut fonctionner rapidement avec la création d'une nouvelle base de données couplée à un réseau informatique. Ce moyen est le plus fiable, plus rapide, pour centraliser, contrôler, modifier, exploiter, partager et diffuser les informations. Nous allons montrer ci après la schématisation de la circulation des informations à l'aide d'une base de données.

Figure n° 06: Circulation des informations



Source : investigation personnelle

D'après ce schéma, nous pouvons dire qu'avec les différentes données dans la base, on pourra avoir des informations fiables venant des divers émetteurs au niveau de l'organisation.

Quelques exemples :

- Information descendante : Direction – Chef - Employé
- Information ascendante : employé – Chef Hiérarchique - Direction
- Information transversale : Direction – Employé

c)Renforcement de la communication externe

Lors d'une apparition de nouvelles procédures relatives aux commandes, le département doit prendre des mesures à mettre au courant toutes les institutions à l'aide des courriers envoyés au niveau de chaque centre fiscal par exemple. Mais également des affiches concernant les prestations de la division « imprimés » devront être placées sur tous les tableaux d'affichage de la DGI.

d) Mise en place des indicateurs de performance sur la formation

La norme dit que dans le management des ressources, la direction doit :

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit;
- pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins;
Évaluer l'efficacité des actions entreprises,
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

A partir de la norme, on cherchera à évaluer la politique de gestion des compétences engendrée par le système de Management de la Qualité, alors il est vraiment nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Les postes ayant une incidence sur la qualité sont-ils listés ? lesquels ? comment ?
- Pour ces postes, les compétences nécessaires sont-elles réellement déterminées (référentiel activité => référentiel compétences)
- Afin de satisfaire les besoins, un diagnostic devrait être réalisé. Est-ce le cas ? comment est-il réalisé ?
- Les actions de formation devraient dépendre étroitement de ce diagnostic. Est-ce le cas ? exemples ?
- Une évaluation des actions entreprises doit être effectuée. Il s'agit en fait de savoir s'il existe un système d'évaluation des compétences. Fonctionne-t-il de façon régulière et systématique et notamment après les actions de formation ?
- Les enregistrements doivent être conservés. En fait il s'agit d'inciter l'entreprise à capitaliser les connaissances pour tout ce qui relève du Management de la Qualité. Nous chercherons donc à déterminer le degré d'avancement d'un système de gestion des connaissances en rapport avec la qualité : formalisation de la mémoire de l'entreprise (choix, supports, partages, diffusion, valorisation.). La formation offerte par la direction devra être bénéfique pour les employés, pour les centres fiscaux ainsi que pour la division « imprimés », alors, il est nécessaire de tenir compte de ces trois facteurs avant de réaliser la formation.

2.2.3. Appréhension des Auditeurs face à l'audit

L'audit fait partie des démarches que l'organisation doit franchir pour atteindre la qualité de ses prestations. Par conséquent, chaque employé que ce soient les auditeurs, le Responsable d'Audit, et les Audités devront connaître l'importance de l'audit. Ainsi il est plus avantageux pour les responsables de bien informer les audités ou leur expliquer l'objectif de l'audit. Cette démarche effectuée tant sur la plan interne qu'externe aide au mieux l'évaluation des performances, la détection des lacunes et des manquements, et fait partie des éléments essentiels pour la positivisation des actions.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Les recommandations pour une bonne coordination des activités et une meilleure maîtrise de la fonction « gestion de stock » et des besoins se centreront sur les décisions, la gestion des achats. Les résultats attendus afférents à ces fonctions se baseront sur les IOV ou Indicateurs Objectivement Vérifiables, la performance et la qualité de services.

Section 1 : Recommandations

1.1. Au niveau de la décision

1.1.1. Minimisation des risques de la pénurie

Gérer une crise de pénurie est d'un certain point de vue une contradiction dans les termes : « on ne gère pas le tourment, on ne gère pas le trouble », mais l'organisation devra s'efforcer de minimiser les effets de la crise sur leurs activités.

Dans cette optique, nous recommandons la considération effective à tous les échelons, des différentes missions, affectées au contrôle de gestion et ce, afin d'assurer l'efficacité dans les prestations d'un département. En résumé, et en référence au cours sur le contrôle de gestion, ces principales missions sont :

- Coordonner les différentes activités du département ;
- Définir des normes, des standards, puis comparer les résultats observés aux normes en vue de mesurer les écarts ;
- Garantir que les centres de responsabilité orientent leurs actions en conformité avec les missions que la stratégie leur confère ;
- Sensibiliser le personnel dans le changement de comportement ;
- Organiser le recueil, le traitement et la diffusion des informations ;
- Construire et organiser les connaissances collectives de l'organisation ou du département de manière à transformer en performance son capital ressources ;
- Développer sa capacité d'adaptation pour faire face aux sollicitations de son environnement ;
- Améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux objectifs ;

- Aider les responsables de département dans l'interprétation des informations et la prise de décision menant à l'action corrective ;
- Rechercher les moyens susceptibles d'aligner les résultats sur le but recherché ou réviser l'objectif si nécessaire.

1.1.2. Renforcement des relations avec les autres services

Pour renforcer la relation avec les autres services, il est également nécessaire de se focaliser aux besoins immédiats des différents départements et des centres fiscaux de l'organisation. Pour maintenir ou améliorer la position de la division « imprimés » en matière d'organisation de la réception de commandes en imprimés jusqu'à la livraison suivant les besoins des centres fiscaux ou des départements de la DGI, il est bénéfique pour l'organisation de tenir compte des évolutions de chaque organisme qui offre les mêmes prestations qu'elle. Ces informations sont indispensables pour en apporter des innovations et les intégrer dans la démarche qualité de l'organisation. Il faut aussi avoir un point de vue à long terme et immédiat sur les besoins des affiliés et entreprises adhérentes.

1.2. Au niveau des achats :

1.2.1. Amélioration de la gestion des achats

Tout d'abord, le processus achat devra permettre à l'organisation de bien gérer les demandes venant des différents services, c'est-à-dire qu'à l'aide de ce processus devra faciliter la prise des décisions des Directions et responsables.

En outre, lors de l'analyse des besoins, le responsable de cette étape pourra déterminer d'avance la nature des produits commandés. Cela leur permet de détecter rapidement les points de déclenchement de l'achat.

Par exemple si c'est un produit stockable, le responsable devra consulter la fiche de stock et s'il n'existe plus de produit dans le magasin, par conséquent le besoin d'un Service deviendra le besoin du magasin stockage de l'organisation. Mais pour le cas d'un produit non stockable, le responsable se charge tout simplement de l'achat des quantités demandées par les utilisateurs. La bien gérance de l'achat au niveau de la division « imprimés » devra aussi permettre d'éviter la rupture des stocks.

1.2.2. Indicateurs de performances au niveau « achat »

Toujours dans le processus « achat », des indicateurs doivent être mis en exergue. Ces composantes sont les suivantes :

- Nombre de relances faites par la division ;
- Respect du processus « achat » sur les formalités administratives ;
- Assurance qualité/produit par processus ;
- Aucune négociation sur le coût émise par les fournisseurs en l'occurrence l'Imprimerie Nationale ;
- Tenir compte du respect de délai de livraison ;
- Implication du personnel au sein de la division ;
- Renforcement des capacités du personnel en matière et en effectif ;
- En matière de communication, nécessité d'une information périodique pour la mise à jour des stocks ;
- Dans la fonction « étude », modification effectuée au cours de l'année ;
- Considérer et apporter des corrections aux prévisions erronées des imprimés commandés ou à commander.

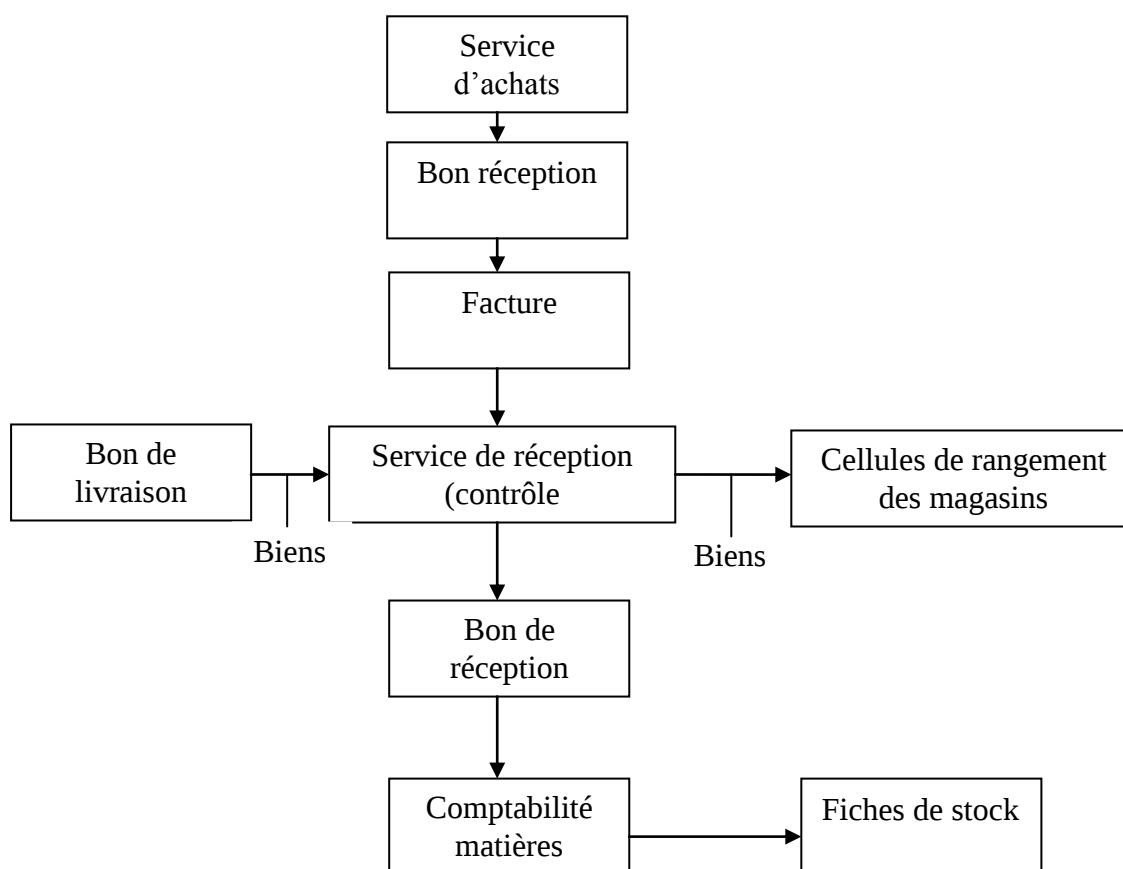
1.2.3. Circuit de document « entrée » en stocks

Dans cette optique, le processus « achat » doit considérer le circuit normal de documents en matière d'entrée de stocks.

A partir du service d'achats, considérant les factures, les bons de livraison et tenant compte des cellules de rangement, la tenue des fiches de stock s'avère très significative dans le traitement des documents d'entrée de stocks.

Bien que les stocks provenant de l'Imprimerie Nationale correspondant aux commandes des directions et des centres fiscaux se doivent de répondre aux besoins des bénéficiaires, la facilitation du circuit dépend de l'effectivité de la mise à jour du stock dans ces directions et centres fiscaux. Cette séquence est présentée dans la figure suivante.

Figure n° 07: Circuit de document « entrée » en stock



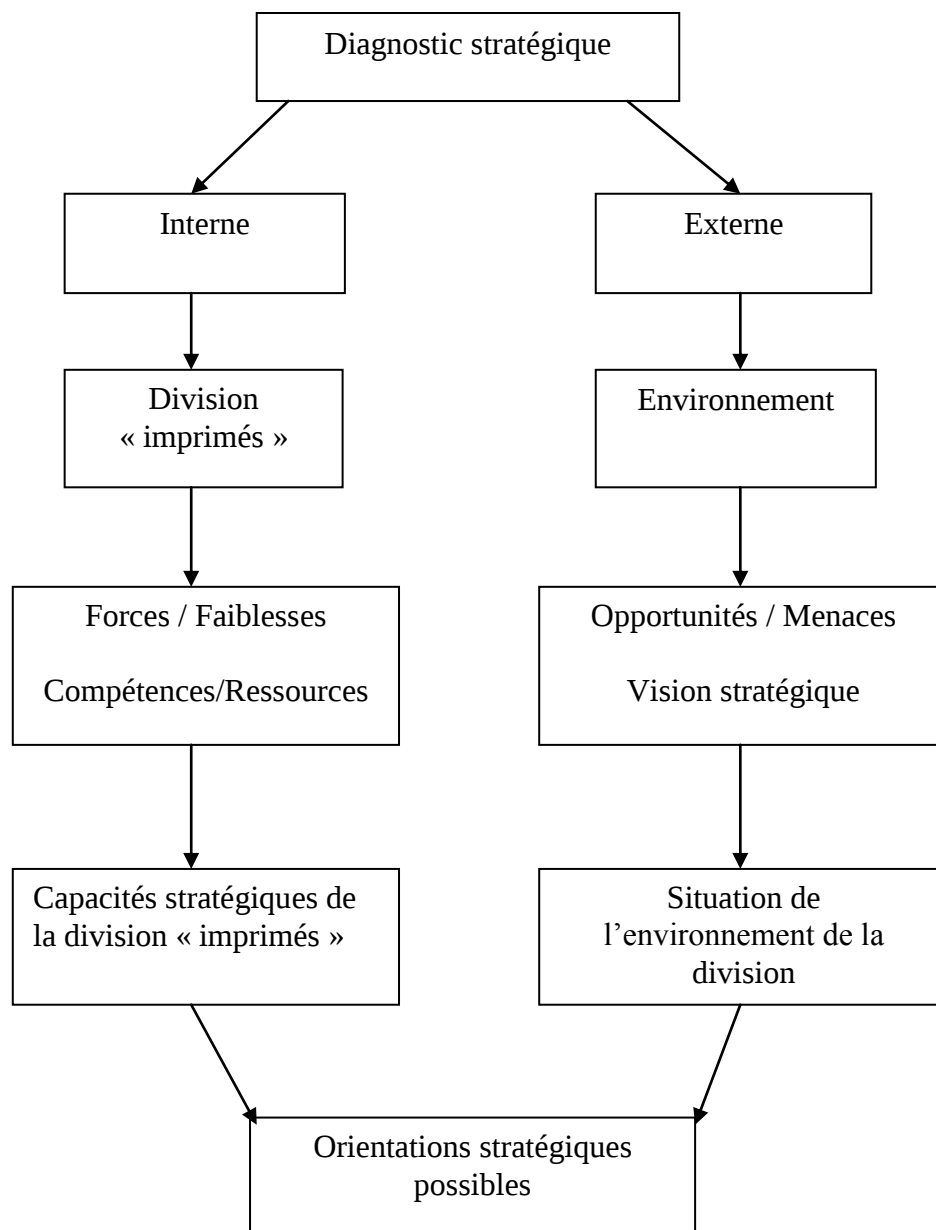
Source : *Les Dix Commandements du Management*, C.A. RAZAFIMBAHINY, CECOR 2006

1.3. Au niveau du processus stratégique et des procédures de stock

1.2.1. Processus stratégique

Comme il a été statué dans la rubrique analyse de cet ouvrage, des manquements ont été constatés sur le processus de détection des failles pouvant annihiler ou handicaper la division « imprimés ». Une recommandation que nous tenons à formuler concerne l'absence de liste des contribuables au niveau des centres fiscaux et des directions que nous avons établi dans la rubrique des analyses, en matière de TVA, IR, IS, IL ou même des déclarations des IRSA et IRNS. De ce fait, nous recommandons le suivi ou l'application systématique de la méthode de diagnostic stratégique pour l'amélioration des performances. Nous présentons dans la figure ci-après le processus qui se doit d'être adopté.

Figure n° 08 : Diagnostic stratégique recommandé



Source : Cours de marketing (Faculté DEGS), 2011

En se référant à cette démarche, la pérennisation des mesures visant à coordonner les efforts pour une meilleure prestation de la division « imprimés » sera assurée et ce, en similitude avec les systèmes de suivi et d'évaluation en amont et en aval du processus. Il est à noter que les contribuables se présentant comme un potentiel de revenus pour les caisses de l'État, l'augmentation du nombre de ces derniers doivent s'accorder aux processus de sensibilisation et de motivation des groupements tant individuels que commerciaux.

Le thème en question se rapportant à l'amélioration du cycle « achat » et au stock adéquat par rapport aux besoins, non seulement le professionnalisme est requis mais que les méthodes appliquées favorisent l'effectivité des actions.

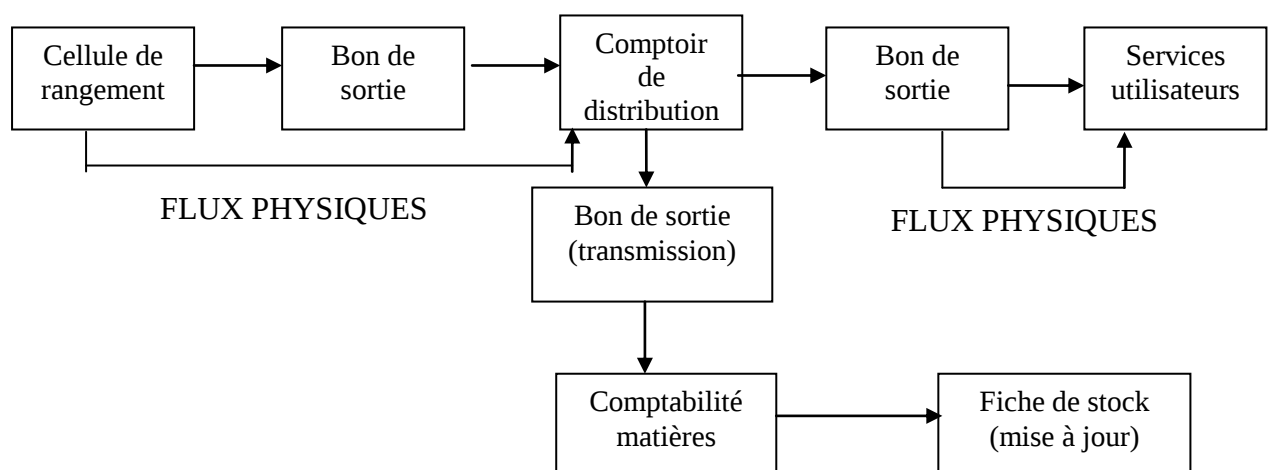
1.2.2. Procédures de stock

Le processus à adopter dans cette optique se réfère au contrôle interne afin d'aider la division « imprimés » à résoudre les problèmes afférents à la gestion de stock, le respect des délais de traitement des commandes, et le respect d'engagement en matière de prestations de services.

En matière d'acceptation, de traitement et de l'exécution de la commande : Il est à noter qu'un traitement effectif d'une commande fait suite à une validation ou d'un visa par le Responsable concerné. La rapidité de traitement des commandes accélérera le processus de livraison de celle-ci incluant l'effectivité de la facturation et le suivi financier.

Le contrôle de ces commandes se doit d'être effectué chronologiquement, quotidiennement et fiché pour un bon suivi et une évaluation de l'état de stock.

Figure n° 09: Circuit de document « Sortie » de stocks



Source : Les Dix Commandements du Management, C.A. RAZAFIMBAHINY, CECOR 2006

Ce circuit démontre l'importance de la considération du circuit de document qui faciliterait l'exécution des procédures de stock.

Depuis la cellule de rangement jusqu'à la mise à jour des fiches de stock, on dénote l'interdépendance des composantes du circuit et dont les responsabilités requièrent une effectivité des tâches.

Toutefois, il est à noter qu'en termes de gestion rationnelle des stocks, il est important de mettre en exergue les spécificités de la codification. Nous présentons dans le tableau qui suit les avantages et les inconvénients de cette codification pour en servir dans l'amélioration des performances.

Tableau n° 20 : Avantages et inconvénients des deux grands types de codification

CODIFICATION D'IDENTIFICATION		SIGNIFICATION
AVANTAGES	- Simplicité - Économie - Limitation des erreurs avec un chiffre de contrôle - Comptabilité avec le code à barres GENCOD - Tri et regroupement aisés des informations	- Signification - Mémorisation plus aisée - Moins d'erreurs - Meilleure implication personnelle sur produits
INCONVÉNIENTS	- Code non significatif - Erreurs de transcription (sauf chiffre de contrôle) - Nécessité d'une table pour traduire le code - Nécessité d'une classification pour le regroupement opérationnel des informations	- Lourdeur - Impossibilité saisie traditionnelle aux caisses - Stockage de vide car les casiers sont prévus pour le maximum d'articles

Source : *Les Dix commandements du management*, Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, Editions CECOR, 2006

D'après ce tableau, il est essentiel de préciser qu'en matière de stock, et concernant la codification, par exemple au sein de la division « imprimés », les chiffres faciliteront l'emplacement, que ce soit des casiers, des tiroirs, des aires réservées au sol.

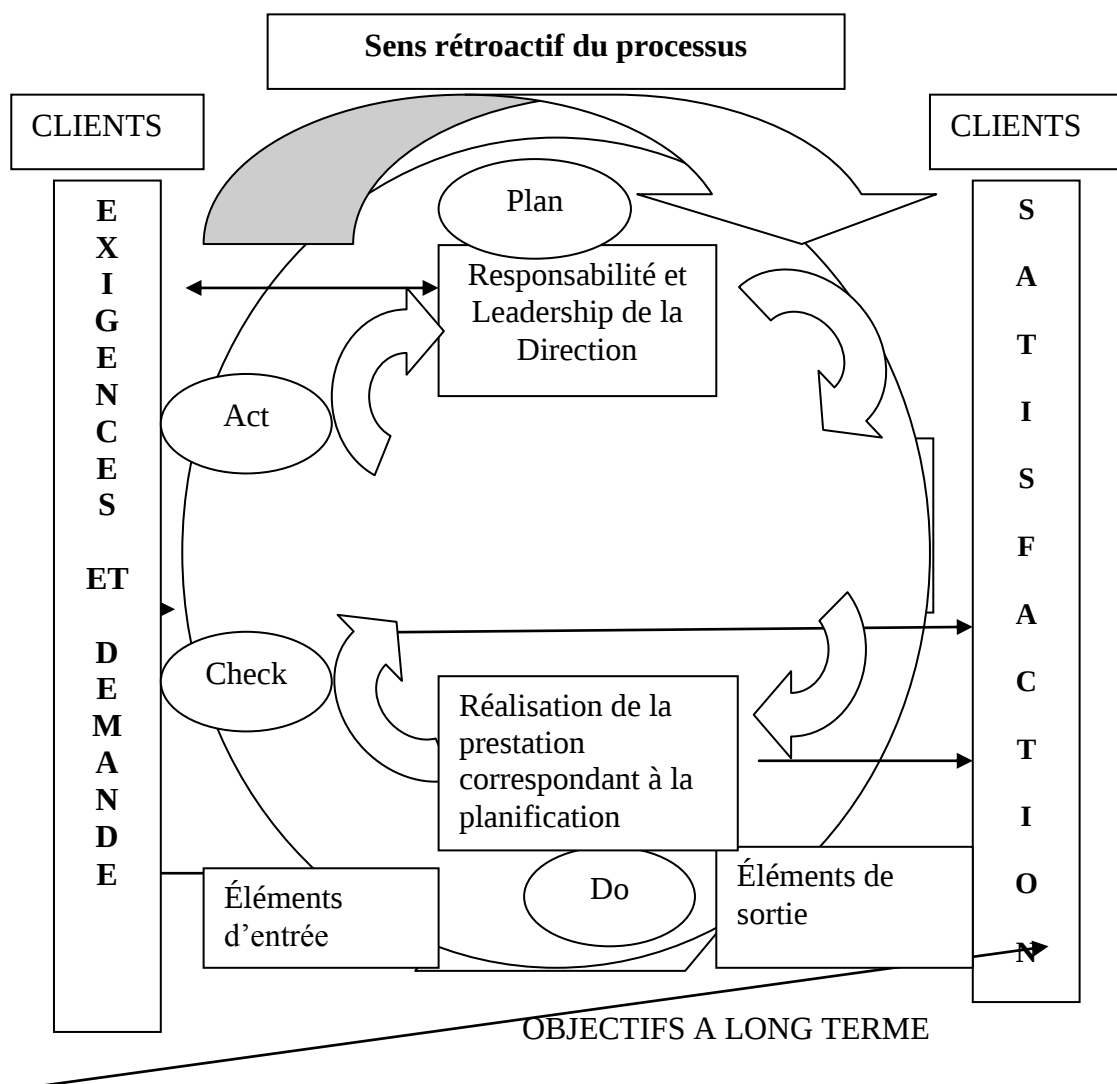
Section 2 : Résultats attendus

2.1. Indicateurs Objectivement Vérifiables

2.1.1. Amélioration continue

L'Organisation devra démontrer sa capacité à accroître la satisfaction de ses clients par l'application d'une démarche d'amélioration continue du Système de Management de la Qualité.

Figure n 10 : Amélioration continue



Source : Investigation personnelle

Pour procéder à la démarche d'amélioration continue, tout d'abord il est nécessaire pour l'organisation d'effectuer des écoutes des services correspondants ou partenaires (directions, centres fiscaux) afin de pouvoir détecter les besoins de ces derniers. Ensuite, le second principe du processus d'amélioration continue incite l'engagement de la direction ou le leadership. Un engagement fort, visible et continu de la Direction est une condition primordiale de réussite du Processus d'amélioration continue.

Pour pouvoir réaliser ce système d'amélioration continue et même aller en avant de la norme, il est nécessaire de tenir compte des diverses stratégies ou politiques suivantes :

- politique d'implication du personnel d'encadrement : c'est-à-dire que le Responsable nommé par la Direction devra effectuer un compte rendu sur le fonctionnement du Processus ainsi que tout les besoins d'amélioration de l'organisation,
- politique d'implication de l'ensemble du personnel : c'est-à-dire que chacun devra participer à la démarche d'effectivité de prestation de l'organisation en commençant par la Direction jusqu'aux simples prestataires de service.

Il est donc nécessaire d'effectuer une forte mobilisation de l'ensemble du personnel voir même jusqu'à la réorganisation du travail de l'entité :

- politique de gestion des compétences,
- politique de communication interne,
- volonté de l'entreprise d'aller encore plus loin que la norme.

La réalisation des actions planifiées ne suffit pas pour l'amélioration continue de l'organisation, toutefois, il faut mesurer l'efficacité des prestations offertes en analysant la satisfaction de la clientèle. Dès que le résultat d'analyse est découvert, il faut analyser les résultats obtenus afin de faciliter la détection des points forts et frein du projet. Si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés, alors il faut se fixer d'autres objectifs et avoir un regard à long terme sur l'offre de l'organisation pour atteindre l'amélioration continue. Donc nous pouvons dire que la roue ne devra pas cesser de tourner.

2.1.2. Documents comptables

En termes de facturation, les procédures se doivent d'être reproduites et devront assurer que les factures sont correctes, rapidement établies, correspondant aux spécificités des commandes, avec des prix affichés par lesquels les besoins correspondent au budget ou que le budget correspond aux besoins, donc ces factures devront être arithmétiquement correctes.

Pour l'enregistrement de ces factures, il doit être exhaustif, garanti par le contrôle interne, aidant à éviter les erreurs et faciliter la détection par des procédures adéquates telles la mise à jour, le suivi et la comparaison. Les objectifs seront atteints par l'intermédiaire du système informatisé générant directement l'enregistrement effectif et renforçant le système manuel. Le pointage à partir de la liste récapitulative des commandes et des dépenses permet par ailleurs la relance des arriérés s'ils existent, l'étude des balances par antériorité.

2.1.3. Indicateurs de performance dans le secteur public

Branche de la DGI sous tutelle du SAF, la division « imprimés » est un département qui offre des prestations publiques. Dans cette optique, afin de peaufiner les performances et garantir des résultats tangibles, nous recommandons la considération des Indicateurs de performance du secteur public (Cours de contrôle de gestion – Troisième cycle / Faculté DEGS– Université d'Antananarivo)

Suivant le cours théorique dispensé, on distingue trois types d'indicateurs :

- les **indicateurs d'efficacité socio-économique** (point de vue du citoyen) qui mesurent les bénéfices attendus des politiques publiques pour le citoyen (par exemple : réduire la pratique du tabagisme) ;
- les **indicateurs de qualité de service** (point de vue de l'utilisateur) qui mesurent l'amélioration du service rendu à l'utilisateur (par exemple : réduire le délai de réponse judiciaire) ;
- les **indicateurs d'efficience** (point de vue du contribuable) qui portent sur l'optimisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus aux ressources consommées.

Si ces composantes sont mises en exergue, il est sûr que la prestation efficiente paraîtra dans toutes les actions de cette division, et ce dont nous allons soumettre plus en détail dans la sous-section ci-après.

2.2. Performance et qualité de service

2.2.1. Amélioration de la gestion de la compétence

Tous les moyens adoptés par l'organisation concernant la formation devront permettre à la division « imprimés de bien gérer les compétences de ses employées et de gérer facilement leur polyvalence. Mais également, l'indicateur de performance permettra à l'organisation d'évaluer à chaud et à froid les taux de réalisation de formation par rapport aux objectifs fixés. D'une autre manière, il faut que l'organisation soit au courant des taux de réalisation des formations immédiat tel que d'une part le pourcentage de ceux qui ont obtenu des certificats de suivi de formation juste après la formation, et d'autre part, le pourcentage des formations réalisées pendant une année par exemple. Ces évaluations ont pour objectif de bien gérer les compétences des employés.

Toujours en référence à nos cours de contrôle de gestion à l'Université d'Antananarivo – Faculté DEGS/ Troisième cycle, la performance publique est définie comme « la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion ». Par ce fait, les différents niveaux de performance sont attribués à des catégories de parties prenantes spécifiques :

- Les objectifs d'efficacité socio-économique répondent aux attentes du citoyen
- Les objectifs de qualité de service intéressent l'utilisateur
- Les objectifs d'efficience de la gestion intéressent le contribuable.

Nous recommandons ainsi la considération de ces critères au sein de la division « imprimés » dans un souci d'amélioration des prestations et de performance et dont les caractéristiques sont illustrées en exemple dans le tableau ci-après :

Tableau n° 21 : Critères d'amélioration de la compétence

Niveau de performance		Objectifs	Indicateurs de performances
Point de vue des départements affiliés	DRI SRE CF	Réduire le retard Renforcer la gestion de stock	Taux d'élucidation des stocks
Point de vue des départements affiliés Qualité de service	Accès aux imprimés suivant besoins adéquats et dans le temps	Améliorer l'efficacité du traitement des commandes et de la mise à jour du stock	Proportion de commandes non honorées ou de retard d'approvisionnement
Point de vue du contribuable : efficience de la gestion	Conduite et pilotage de la politique de collaboration rapprochée entre les DRI, SRE et CF	Optimiser la gestion des grands projets informatiques	Pourcentage de dépassement du coût contractuel, pour les projets dépassant un tel nombre d'imprimés et registres

Source : recherche personnelle

Suivant ce tableau, si les composantes et les éléments de circuit amenant à comprendre les causes des manquements et les mesures y afférentes sont bien définies, les issues positives sont assurées et ce, d'une façon pérenne et adoptées comme méthodes de travail du département.

2.2.2. Communication interne efficace

Elle a comme finalité de l'enchaînement « Communication- Motivation et Productivité », c'est-à-dire que la communication avec le personnel leur permet d'être au courant de l'environnement et les activités de l'organisation, par conséquent, ces facteurs pourront augmenter leur motivation à participer au projet de l'organisation. Et le personnel motivé résulte des productivités satisfaisantes :

Elle doit répondre aux attentes des salariés en matière d'information (besoin de comprendre où le département va, d'être reconnu pour sa compétence, d'être écouté)

- Elle fait partie de la dynamique de construction de l'image de la division.
- Elle crée et diffuse des supports d'informations (plaquette, bulletin d'information,...) et développe de nouveaux moyens de communication (choix des médias)
- Elle optimise les circuits de transmission et le traitement des dossiers (simplification, recherche d'efficacité et de qualité, réduction des délais,...)
- Elle organise le travail en équipe (groupes de réflexion, cercles de qualités)
- Elle améliore l'accueil du public et des nouveaux embauchés.

Cette communication interne efficace devra aussi permettre à parvenir à la participation active des collaborateurs à la stratégie de département.

2.2.3. Communication externe efficace

Elle a pour but de faire connaître aux autres services des diverses prestations offertes par le département. Mais également pour que les services partenaires ou affiliés soient au courant du projet qualité de l'organisation et par conséquent, cela emmène à la fidélisation de la prestation.

2.2.4. Gestion des Ressources Humaines

Elle devra permettre à l'organisation d'accélérer l'exécution du travail. Autrement, si les employés sont bien répartis, l'organisation de travail de ces employés s'améliorera. Par conséquent, cela augmente la satisfaction des partenaires internes et externes. Nous avons déjà noté et fait remarquer dans les sections précédentes l'importance de cette répartition des tâches et de la spécificité des rôles qui, si elle prête à confusion, handicaperait la performance.

2.2.5. Audit Interne (Implication du personnel)

Il est nécessaire de bien informer les audités en ce qui concerne exactement l'audit, pour qu'ils soient au courant de l'avantage de l'audit pour leur Service, pour leur activité, ainsi, ils réagiront avec collaboration et motivation sur la réalisation des actions proposées lors de l'audit. Pour le bon fonctionnement d'une entité, mieux vaut être suivi qu'être obéi par les personnels de l'organisation. Il est aussi nécessaire de savoir gérer le changement interne de l'organisation.

Pour qu'il y ait une efficacité au niveau de l'Audit Qualité Interne et au niveau des suivis d'audit, nous suggérons de mettre en place une entité administrative indépendante, composée par des personnels formés et qualifiés sur le domaine concerné. Et qui seront chargés d'assurer la continuité périodique des audits au sein de l'organisation.

2.2.6. Innovation

L'organisation devient plus performante en faisant l'étude sur le marché concernant les activités de gestion des stocks. Mais également, elle pourra recueillir des nouvelles informations venant de ces autres organismes collaborateurs par conséquent, elle pourra améliorer les informations et les adapter dans les démarches de l'organisation.

Pour mener à merveille le projet de l'organisation il est important de se charger de la gérance de changement au sein de l'organisation. Par conséquent, il est nécessaire de tenir compte des diverses étapes suivant pour gérer ce changement :

- Tout d'abord, la mobilisation du personnel est l'un des moyens pour combattre le problème causé par le changement. elle se fera grâce à une cascade d'ateliers : atelier au niveau direction, atelier au niveau du département (assisté par un représentant de la direction), et l'atelier au niveau du service (assister par un représentant des départements). La mobilisation des acteurs permet de convaincre les participants au projet. Ainsi le personnel doit comprendre le « pourquoi » et le « vers quoi » du projet, c'est l'un des conditions nécessaires pour que le personnel s'implique et contribue à la formalisation et la mise en œuvre du projet.
- Ensuite, il est aussi important de savoir piloter l'ensemble de l'équipe c'est-à-dire qu'il est plus opportun de guider efficacement les différents acteurs tout au long du processus. Piloter l'équipe est aussi impératif pour assurer la réussite du processus face aux différentes embûches telles que : la résistance générale, le blocage dans la mise en œuvre.
- Enfin, Il est aussi nécessaire de savoir guider sans chercher à contrôler c'est-à-dire qu'il faut faire participer les acteurs en leur offrant la possibilité d'apporter leurs idées de faire part de leur crainte aux choix des décisions à prendre.

Conclusion partielle

Ayant traité les procédures et les étapes successives de considération des commandes et des livraisons en matière de gestion des imprimés au sein de la division, nous avons pu considérer les manquements et proposer des solutions pour combler ces lacunes. De plus, pour une meilleure prestation et efficacité de travail, les recommandations que nous avons avancé, bien que certaines soient issues de cours théoriques, aideront la division à être plus efficace.

Conclusion générale

La DGI possède plusieurs moyens humains, matériels, et financiers pour atteindre ses différents objectifs. Elle s'organise à merveille comme toute autre organisation. Nous constatons que l'organisation penche surtout à la démarche qualité, en mettant en œuvre les divers processus et stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs « qualité » et pour mieux gérer les domaines concernés par le Système de management de l'organisation, mais également pour faciliter la gérance de tout l'ensemble de l'organisation.

Par contre, au niveau de la mobilisation du personnel et au niveau de la gestion des documents, elles ne sont pas encore satisfaisantes. Ces quelques points faibles sont dus à l'insuffisance de la communication interne mais également à la non maîtrise des procédures et des protocoles. Ces défaillances peuvent entraîner des obstacles sur le projet de l'organisation.

Mais n'empêche que la division « imprimés » commence à être satisfaite des retombées des efforts d'amélioration de ses prestations quoique encore insuffisants. Et cela, le département le constate sur les résultats de leurs enquêtes au près des collaborateurs sur la pratique de modernisation des méthodes de travail et sur leur satisfaction. Ainsi donc, la satisfaction des services affiliés se doit d'être en forte croissance, d'où l'augmentation des nombres des contribuables.

Nous voudrions également mettre en exergue le fait que la réalisation de ce mémoire n'a pas pour objectif de critiquer gratuitement une entité ou département étant déjà en pleine phase de rénovation d'autant que les institutions affiliées collaborent pour une meilleure gestion des activités, mais au contraire de proposer des solutions et soumettre des recommandations pour l'amélioration des prestations.

Les instances directionnelles de la DGI tiennent un rôle très important dont les instructions émanant des directeurs et des chefs de service ou chef de division, si elles sont bien respectées, garantiront de résultats meilleurs dans la gestion des stocks en matière de registres et imprimés. Dans la rubrique des analyses, des lacunes ont été décelées du fait que certaines listes de l'état des stocks empêchent la mise à jour des fiches et ce à travers tous les services concernés, tels CF, les SRE et les DR.

Cette absence de manuels pour respecter la procédure entraîne la confusion d'où les risques de sur stockage ou de rupture de stock, qui s'affiche comme des éléments handicapant le processus de gestion rationnelle et effective des imprimés.

A ce stade, les points que nous voudrions insinuer se rapportent à l'essence même du contrôle de gestion lesquels permettent en premier lieu la prévision, le suivi, et l'évaluation des actions des responsables. En deuxième lieu, les actions faciliteront la gestion budgétaire du SAF malgré le caractère définitif du budget alloué à l'achat des imprimés suivant la loi des finances de l'exercice en cours. En troisième lieu, le contrôle de l'évaluation des activités se versa facilité, et de même pour les ressources et les performances.

Dans cette optique, des composantes de base très importantes sont aussi à préciser, que nous avons déjà inséré dans les procédures de gestion au niveau des directives, des services et des centres fiscaux, tels l'efficience et l'efficacité en matière d'inputs et outputs, la pertinence des objectifs par rapport aux moyens existants ou mobilisables, le pilotage pour anticiper les actions correctives, le processus pour atteindre les objectifs, à partir des données qui se doivent d'être actualisées, la planification suivant une procédure systématique jusqu'à la réalisation.

Pour ce faire, nous avons alors parlé de l'importance du tableau de bord induisant l'expression de différents indicateurs qui serviront de guide à ces réalisations.

D'une manière ou d'une autre, aucune institution, aucun département ou organisation ne pourra pas prétendre qu'elle puisse éviter d'adopter des innovations dans ses processus, car cela la discréditerait aux yeux de ses collaborateurs ou partenaires, et l'empêchera d'atteindre ses objectifs. Dire que l'on ne fait pas de la qualité, c'est se mettre hors-jeu sur les prestations, perdre sa crédibilité en matière de performance. Il faut toujours amener le collaborateur à croire en la qualité des prestations proposées par l'institution.

De par la constatation des manquements pour une effectivité des prestations de la division « imprimés », le système de gestion des commandes, du stock, de l'approvisionnement ainsi que la finalisation d'un principe de respect des délais notamment handicapé par le non-suivi d'un processus standard de gestion, toutes ces lacunes peuvent être comblées.

Seulement, puisque le recouvrement fiscal et le suivi effectif des processus de paiement des impôts par les contribuables constituent la majorité des sources de rentrées d'argent de l'État à travers le Ministère de tutelle, la DGI, avec les mesures correctives qu'elle a déjà amorcé et adopté mérite ou ferait mieux de considérer les recommandations que nous avons énumérées pour accélérer les procédures d'amélioration des prestations.

Principalement, pour avancer de plus en plus vers le développement d'une institution publique dans le domaine de la qualité, il faut que le management de la qualité devienne une priorité des départements officiels mais aussi au sein de l'organisation. L'élite de demain doit comprendre la qualité et le management de la qualité et ce en termes de prestations de services publics. Il y va du développement économique, social et même politique de la nation malgache.

Nous pouvons statuer que le contrôle de gestion est applicable dans le secteur public et spécifiquement pour la division « imprimés » et son entité de tutelle qui est le SAF. Le système appliqué se concentrera sur les méthodes de management, la gestion des stocks ainsi que les processus de traitement des commandes suivant le cycle adopté.

Abstract

This achievement of this presentation comes to give a specified focus not to criticize freely an institution or department which already has experiences in innovation and task management as they cooperate closely with other entities for an efficient conduction.

It is known that the DGI with its hierarchical structures hold a true important role as instructions issued from chief officers and chief of departments, if followed and respected will warrant better results in stock management of printed forms and registers.

While checking handicaps and lacks detected through analysis, we saw that lists of the stock situation are missing preventing updating of files even at CF, SRE and DR services. This lack in procedure documents to respect the stock process causes confusions so leading to overstock or even run out of forms.

These components may harm the rational management of printed forms. At this step, the points we want to precise are related to the main aim of management control as they allow first prevision, follow-ups, monitoring of supervisors' actions. On the other hand, applications of the process will facilitate an effective budget management of SAF, despite the definite amount allowed by the governmental decree in matters of budget for the financial process in force.

The improvement of activities will also be facilitated with an effective use of resources for example human and material ones.

In this focus, basic components have been proposed and recommended, as we have suggested management procedures at management system levels and fiscal centers, warranting success in matters of inputs and outputs consideration.

Performing in the tax department, we want to specify, through this work, the fact that the analysis of the topic related to a better management of the purchasing process and stock management will help not only ourself but more the department of "printed documents" at DGI.

Liste des annexes

Annexe I : Liste complète « situation des stocks imprimés et registres » ex-CD (01/01/12 au 31/12/12)

Annexe II : Liste complète « situation des stocks imprimés et registres » ex-CI (01/11/12 au 30/11/12)

Annexe III : Liste complète « situation des stocks imprimés et registres » ex-ET (01/11/11 au 30/11/11)

Annexe IV : Commande proposée sur les registres et imprimés ex-ET (Juillet 2011)

Annexe V : Photocopie de bon de commande émis par la DRI vers SAF (Mars 2012)

Annexe VI : Etat faisant apparaître la répartition des imprimés et registres (ex-ET 30/06/11 au 31/07/11)

Annexe VII : Exemple de commande à l’Imprimerie Nationale

Annexe VIII : Modèle de facture pro forma venant de l’Imprimerie Nationale (Mars 2013)

Annexe IX : Modèle de facture pro forma venant de l’Imprimerie Nationale (Mai 2012)

Annexe X : Modèle de facture pro forma venant de l’Imprimerie Nationale (Novembre 2011)

Annexe XI : Inventaire des registres et imprimés dans la division « imprimés » Faravohitra ex-ET (Septembre 2011)

Annexe XII : Modèle de déclaration de fabrication (Centre fiscal)

Annexe XIII : Modèle de bordereau de versement de l’impôt synthétique

Annexe XIV : Modèle de bordereau de versement IR

Annexe XV : Modèle de bordereau de versement IRSA

Annexe XVI : Modèle de bordereau de versement TVA

Annexe XVII : Modèle « certificat de paiement »

Table des Matières

Sommaire

Remerciements

Avant-propos

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Abstract

Introduction 1

Problématique 3

Méthodologie 4

PARTIE I: CADRE D'ETUDES

Chapitre I : Présentation générale de la DGI 6

Section 1 : Identification et renseignements généraux 6

1.1. Historique 6

1.2. Renseignements généraux 7

1.2.1. Organisation générale et organigramme de la DGI 7

a) Organisation générale 7

b) Organigramme de la DGI 7

1.2.2. Départements et tâches 9

a) Directions et services 9

1.3. Domaines d'activités 11

1.3.1. Activités 11

1.3.2. Missions 12

Section 2 : Division « Imprimés » 13

2.1. Attributions de la division 13

2.2. Répartition des responsabilités 14

2.2.1. Organigramme du Service Administratif et Financier 14

2.2.2. Différents postes au sein de la division « imprimés ». 15

2.3. Différents imprimés 16

2.3.1. Documents et fiches suivant les impôts 16

2.3.2. Registres et fiches 18

Chapitre II : Processus théorique du contrôle de gestion	21
Section 1 : Caractéristiques du contrôle de gestion	21
1.1. Définition	21
1.2. Buts et objectifs	21
1.2.1. Buts	21
1.2.2. Objectifs	22
1.3. Processus	23
1.3.1. Effets indirects du contrôle de gestion.	23
1.3.2. Mesure des réalisations	23
a) Système d'information	23
b) Tableaux de bord et indicateurs en CG	24
Section 2 : Caractéristiques du cycle « achats »	27
2.1. Fonction approvisionnement	27
2.1.1. Organisation de l'approvisionnement	27
2.1.2. Processus d'approvisionnement	28
a) Besoins des approvisionnements	28
b) Demande d'approvisionnement	29
2.1.3. Stratégie d'approvisionnement	31
2.2. Fonction « stock »	32
2.2.1. Estimation des besoins	32
a) Stock minimum	32
b) Stock maximum	33
c) Stock moyen	33
d) Stock de sécurité	33
e) Stock d'alerte	33
2.2.2. Tableau de bord et indicateurs en fonction « stock »	34
PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT	
Chapitre III : Processus du cycle « achat » au sein de la division	36
Section 1 : Spécificités des étapes	36
1.1. Au niveau des directions et services	36
1.2. Au niveau des centres fiscaux	39

1.2.1. Circuit des documents	39
1.2.2. Analyse sur les nombres de contribuables	40
Section 2 : Situation des stocks en imprimés et registres	41
2.1. Au niveau des ex-ET	41
2.2. Au niveau des ex-CI	42
2.3. Au niveau des ex-CD	43
Chapitre IV : Points forts et points faibles du Département	45
Section 1 : Points forts du département	46
1.1. Expériences du personnel	46
1.1. Analyse des entrées et sorties	47
1.1.1. Entrées	47
1.2.2. Sorties	48
1.3- Expéditions	48
1.3.1. État des commandes et des besoins	48
1.3.2. Au niveau des matériels utilisés:	51
1.3.3. Au niveau de l'organisation	51
Section 2 : Points faibles de la division « Imprimés »	51
2.1. Références sur les textes	51
2.2. Caractéristiques techniques	52
2.2.1. Au niveau du personnel	52
2.2.2. Problèmes de manque d'équipement et d'espace	53
a)Équipements	53
b) Espace	53
2.2.3. Problèmes au niveau des procédures	53
a)Absence de système de traitement comptable formalisé	54
b) Absence de séparation des tâches	54
c)Manque de planification et d'organisation de travail	54
2.3. Stock et approvisionnement	55
2.4. Procédures d'achat	55
2.4.1. De l'établissement du budget au feed-back	55
2.4.2. Durée de traitement des commandes	56

PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Chapitre V : Propositions de solutions	58
Section 1 : Sur le plan technique	58
1.1.Équipements et matériels	58
1.2. Au niveau du personnel	59
Section 2 : Au niveau des approvisionnements	59
2.1. Au niveau des procédures	59
2.2. Au niveau des suivis et contrôle	59
2.2.1. Au niveau de l'organisation	59
2.2.2. Minimisation de la durée d'exécution	60
a) Renforcement du personnel	60
b) Amélioration de la Communication interne	61
c)Renforcement de la communication externe	62
d) Indicateurs de performance sur la formation	63
2.2.3. Appréhension des Auditeurs face à l'audit	64
Chapitre VI : Recommandations et résultats attendus	65
Section 1 : Recommandations	65
1.1 Au niveau de la décision	65
1.1.1. Minimisation des risques de la pénurie	65
1.1.2. Renforcement des relations avec les autres services	66
1.2. Au niveau des achats :	66
1.2.1. Amélioration de la gestion des achats	66
1.2.2. Indicateurs de performances au niveau « achat »	67
1.2.3. Circuit de document « entrée » en stocks	67
1.3. Au niveau du processus stratégique et des procédures de stock	68
1.2.1. Processus stratégique	68
1.2.2. Procédures de stock	70
Section 2 : Résultats attendus	72
2.1. Indicateurs Objectivement Vérifiables	72
2.1.1. Amélioration continue	72
2.1.2. Documents comptables	74
2.1.3. Indicateurs de performance dans le secteur public	74

2.2. Performance et qualité de service	75
2.2.1. Amélioration de la gestion de la compétence	75
2.2.2. Communication interne efficace	76
2.2.3. Communication externe efficace	77
2.2.4. Gestion des Ressources Humaines	77
2.2.5. Audit Interne (Implication du personnel)	77
2.2.6. Innovation	78

Conclusion	81
-------------------	-----------

Bibliographie

Liste des Annexes

Annexes