



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE

VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la Société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Finances et comptabilités



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

Amélioration de la Gestion des recouvrements des Impôts

Cas du Centre Fiscal « A » Antsirabe

Présenté par :

RAKOTONDRADIO Nomenjanahary Henintsoa

Membres du Jury :

Président de jury : RATOVOHERINAVALONA Zafinjaka, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Examineur : ANDRIAMAMPIONONA H. P Olivier, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Encadreur pédagogique : ANDRIAMASY Andry, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Encadreur professionnel : RANORONIAINA Dina Claudia, Inspecteurs des Impôts

Année universitaire : 2021-202



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE

VAKINANKARATRA



DOMAINE : Sciences de la Société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Finances et comptabilités



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

Amélioration de la Gestion des recouvrements des Impôts

Cas du Centre Fiscal « A » Antsirabe

Présenté par :

RAKOTONDRADIO Nomenjanahary Henintsoa

Membres du Jury :

Président de jury : RATOVOHERINAVALONA Zafinjaka, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Examineur : ANDRIAMAMPIONONA H. P Olivier, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Encadreur pédagogique : ANDRIAMASY Andry, Enseignant Chercheur à l'IES-AV

Encadreur professionnel : RANORONIAINA Dina Claudia, Inspecteurs des Impôts

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Pour commencer, je tiens à remercier le Dieu tout puissant pour m'avoir accompagné tout au long de ce travail, de m'avoir donné la force et les idées pour arriver à l'aboutissement de cet ouvrage. Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements :

- ❖ Au Docteur ANTSONANTENAINARIVONY Ononamandimby, Maître de Conférences, Directeur de l'IES-AV pour la gestion des activités pédagogiques qui ont rendu possible l'achèvement de ce travail
- ❖ A Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant Chercheur à l'IES-AV, Responsable de la mention gestion pour nous avoir permis d'acquérir des connaissances afin de finir l'écriture de cet ouvrage mais surtout pour ses conseils qui sont vraiment utiles
- ❖ A Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant Chercheur à l'IES-AV, Encadreur pédagogique pour ses précieuses instructions et sa bienveillance tout au long de la conception de ce travail
- ❖ A l'ensemble des Corps enseignant de l'université qui nous a légué leurs connaissances ainsi que tous ses personnels administratifs qui ont assuré toutes les paperasses administratives
- ❖ A l'équipe de la DGI et à l'équipe du Centre Fiscal A Antsirabe présidé par RAZAFINIMPANANA Haroson Jean Simplicie, Inspecteur des impôts, Chef de centre du Centre Fiscal « A », à RANORONIAINA Dina Claudia Inspecteur des impôts, Encadreur professionnel ainsi que tous les personnels du Centre Fiscal A Antsirabe pour leur collaboration en fournissant des données qui ont permis d'avoir une base de réflexion.

J'exprime ma gratitude envers ma famille qui m'ont soutenu moralement et financièrement pour aboutir à ce résultat.

Je tiens également à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : GENERALITE SUR L'IMPOT

Section 1 : Historique

Section 2 : Les activités du centre fiscal

Chapitre 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

Section 1 : Cadre théorique du thème

Section 2 : Méthodologie

DEUXIEME PARTIE : RESULTAT DE LA RECHERCHE

Chapitre 3 : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

Section 1 : Situation de la recette

Section 2 : Situation au niveau de l'administration

Chapitre 4 : DIAGNOSTIC

Section 1 : Diagnostic interne

Section 2 : Diagnostic externe

TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 5 : DISCUSSIONS

Section 1 : La situation de recette du centre fiscal et le recouvrement de l'administration

Section 2 : Discussion sur l'analyse interne et externe du centre fiscal A

Chapitre 6 : RECOMMANDATIONS

Section 1 : Amélioration au niveau de l'organisation administrative

Section 2 : Amélioration au niveau de la procédure

CONCLUSION

Liste des Abréviations, des Cigles et des Acronymes

AR : Ariary

ATD : Avis au Tiers Détenteurs.

CGI : Code Général des Impôts.

CIN : Carte d'Identité Nationale.

CTD : Collectivité Territorial Décentralisé.

DA : Droit d'Accise.

DE : Droit d'Enregistrement.

DFU : Dossier Fiscal Unifié.

DGI : Direction Générale des Impôts.

DGRF : Direction Générale des Régies Financières.

DRI : Direction Régionale des Impôts.

EDBM: Economic Development Board of Madagascar.

FFOM : Force Faiblesse Opportunité Menace.

IFPB : Impôt Foncier sur la Propriété Bâtie.

IFT : Impôt Foncier sur les Terrains

IL : Impôt de Licence.

INSTAT : Institut Nationale des Statistiques.

IPVI : Impôt sur les Plus-Values Immobilières.

IR : Impôt sur les Revenus.

IRCM : Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers.

IRSA : Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés.

IS : Impôt Synthétique.

LFR : Loi des Finances Réctificative.

MAP: Madagascar Action Plan.

NIF: Numéro d'Identification Fiscal.

SIGTAS: Standard Integrated Government Tax Administration System.

SSID : Service des Statistiques et de l'Intégration des Donnés.

SURF : Système Uniformisé de Recouvrement Fiscal.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation

Table Des Illustrations

Liste des Tableaux

| | |
|---|-----------|
| Tableau n°1 : compétence territoriale des centres fiscaux | 5 |
| Tableau n°2 : Situation de recette en 2019..... | 17 |
| Tableau n°3 : Situation de recette de l'année 2020 | 18 |
| Tableau n°4 : Situation de recette de l'année 2021 | 20 |
| Tableau n° 5 : Effectifs des personnels du centre fiscal « A » | 24 |

Liste des Figures

| | |
|---|-----------|
| Figure 1 : <u>Organigramme du centre fiscal</u> | 6 |
| Figure 2 : <u>Représentation de la situation de 2019</u> | 18 |
| Figure 3 : <u>Représentation graphique de la situation de l'année 2020</u> | 19 |
| Figure 4 : <u>Représentation graphique de la situation de l'année 2021</u> | 20 |
| Figure 5 : <u>Récapitulation des recettes réalisés au fil du temps</u>..... | 21 |

Liste des Photos

| | |
|---|-----------|
| <u>Photo n°1</u> : Représentation du taux d'analphabète à Madagascar | 32 |
|---|-----------|

Glossaires

Contrat de Fehivava : selon Honoré RAKOTOMANANA, il se définit comme étant : « une sorte de contrat de prêt d'argent avec gage immobilier et remise de l'immeuble engagé au prêteur ». Dans le contrat de fehivava, l'émission d'intérêt est interdite mais le caractère onéreux de ce contrat se trouve du fait de la possession du bien objet du fehivava entre les mains du créancier fehivaviste.

Contribuable : d'après le dictionnaire LAROUSSE c'est une personne assujettie au paiement de l'impôt. Cela signifie que toute personnes faisant le paiement de l'impôt auprès du centre fiscal sont appelés ainsi.

Chiffre d'Affaires : d'après l-expert-comptable.com le chiffre d'affaires est la somme des ventes de biens ou de service d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante

Fisc : désigne l'Administration de l'Etat qui est chargée de calculer et percevoir des impôts. En bref, c'est l'administration fiscale.

Recouvrement : selon la Direction Générale des Impôts du Mali, le recouvrement consiste simplement à faire encaisser le montant des impôts que l'on doit à l'Etat.

SIGTAS : le SIGTAS est un Système intégré de gestion des taxes et est un système d'information intégré qui permet aux gouvernements d'informatiser l'administration des taxes, impôts et patentes. Il a été développé pour répondre aux besoins des pays en développement et en émergence désireux d'accroître le contrôle des revenus de l'État en se dotant de systèmes automatisés.

Introduction Générale

La fiscalité : un facteur de développement. En effet, elle permet de financer les dépenses de fonctionnement et d'investissements nécessaires au service public. L'impôt joue un rôle essentiel pour l'Etat car sans lui l'Etat ne pourrait pas survivre. L'impôt est un prélèvement qui se fait de manière obligatoire dans l'égalité et l'équité au niveau des contribuables. Les citoyens sont à la fois les sujets qui supportent l'impôt et les bénéficiaires, en retour, des services financés par l'impôt. Toute gratuité de service public est financée par l'impôt.

Un recouvrement de l'impôt efficace garantit que tous les contribuables paient leur juste part de l'impôt. Pourtant, ce fantasme est loin d'être réalisé car l'existence des contribuables en défaillance de paiement freine son accomplissement. Pour faire un recouvrement efficace, il est primordial de mettre en place une bonne gestion des recouvrements des impôts. Effectivement, la gestion des recouvrements tend à employer les meilleurs moyens pour prélever l'impôt envers les contribuables. Actuellement, le nombre des entreprises informelles à Madagascar serait environ 3 millions ce qui a un potentiel fiscal estimé à 147,9 milliards d'ariary par an selon une étude de Rivo Rakotondrasanjy, président du Groupement du patronat malgache concernant l'environnement des affaires des micros, petites et moyennes entreprises et le secteur informel. L'intérêt de bien gérer le recouvrement des impôts est d'une part la réduction des inégalités fiscales en formalisant ceux dans le secteur informel et d'autre part la hausse de la recette fiscale ce qui augmentera les ressources financières de l'Etat. Par conséquent, nous avons choisi pour thème : « **Amélioration de la Gestion des Recouvrements des Impôts** ».

A partir des contextes énoncés ci-dessus, la problématique de ce mémoire est de répondre à la question : « **Comment améliorer la performance du centre fiscal ?** ». Cela nous conduit également à nous demander comment améliorer les services fournis aux contribuables ? Est-ce que les procédures fiscales sont adaptées pour tous les catégories de contribuables ?

Pour développer la question de recherche nous avons effectué des recherches documentaires via internet et auprès du centre fiscal A pendant le stage pratique effectué au sein du centre fiscal. Ensuite, nous avons procédé à un entretien d'un agent taxateur de l'impôt. Puis, nous avons eu recours à la méthode d'analyse FFOM pour traiter les données

recueillies. Cela nous a permis de voir la situation de la recette fiscale pendant trois années, les différentes procédures de recouvrement fiscal, ses points fort et ses points faibles ainsi que ses opportunités et menaces.

Notre étude s'organise en trois grandes parties : la première partie sera consacré au cadre général du domaine d'étude où l'on évoquera les généralités sur l'impôt en premier lieu puis le cadre théorique du thème et la méthodologie employée en second lieu. La deuxième partie sera consacré aux résultats de la recherche avec laquelle nous parlerons initialement de la présentation de la situation existante au centre fiscal, en second, nous procéderons au diagnostic du centre fiscal. La troisième partie parlera des discussions et recommandations.

Partie I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Cette partie sera consacré aux généralités sur l'impôt. Nous allons voir l'historique du lieu de stage et les notions essentielles qui englobera le thème. Nous retrouverons également les différentes méthodes utilisées afin d'obtenir des données.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR L'IMPOT

Ce chapitre renferme les informations de base concernant l'impôt et surtout les renseignements relatifs au lieu du stage. Il dégage aussi les tâches faites par le centre fiscal ainsi que les fonctions des personnels de l'impôt.

Section 1 : Historique :

Cette section sera consacrée à l'historique du DGI et du centre fiscal. Nous parlerons également de la structure organisationnelle du centre fiscal.

1.1 Histoire de l'impôt :

La notion d'impôt foncier est apparue à l'époque d'Andrianampoinimerina. Il était le grand propriétaire foncier (de la plaine de Bestimitatatra). Cette plaine était divisée en parcelles de rizières, appelées chacune HETRA. Chaque HETRA constitue une base d'impôt, et les cultivateurs qui travaillent et cultivent les « HETRA » doivent payer une piastre (vary fito venty). Actuellement l'impôt constitue une expression de la souveraineté nationale, fidélité envers l'Etat. Le consentement à l'impôt commence par l'adoption par le pouvoir législatif de la loi de finance. L'institution de l'impôt est légale et sa perception est prévue par la constitution en son article 36.

1.2 Histoire de la DGI :

De 1975 jusqu'à 1997, la Direction Général des Impôts et la Direction des Douanes étaient dirigées par une seule Direction Générale dénommée « Direction Générale des Régies Financières (DGRF) ». La Direction chargée des impôts était divisée en 3 services pratiquement indépendants qui sont : le service des contributions directes, le service des contributions indirectes et le service de l'enregistrement et du timbre. En 1998, la Direction Générale de Impôts (DGI) a été créée et les 3 ex-services ont été fusionnés. Aujourd'hui en raison de la déconcentration, les Direction Régionales des Impôts (DRI) sont situés dans tous les régions de Madagascar.

1.2.1. Les objectifs de la DGI :

Elle a pour objectifs : de mobilisés des recettes budgétaires pour répondre aux objectifs notamment ceux fixés dans le cadre du Madagascar Action Plan (MAP), de définir une politique fiscale propice à l'investissement et à l'intégration régionale, de moderniser ses structures et procédures, et de rendre des meilleurs services publics.

1.2.2. Les moyens utilisés :

Dans un premier temps, conformément à la stratégie de réforme, le logiciel SIGTAS, système intégré de gestion des impôts, sera étendu dans les services régionaux des entreprises. Ensuite, un plan de communication interne et externe a été appliqué depuis 2007. Enfin, des centres de gestion agréés seront mis en place en partenariat avec les organisations professionnelles pour fournir : assistances techniques, formation, statistiques fiables à leurs adhérents outre l'aide pour l'élaboration de leurs déclarations fiscales.

1.3. Présentation du centre fiscal « A » :

1.3.1. Historique :

Du fait de la création de la DGI en 1998, la Direction Régionale des Impôts fut créée et le centre fiscal a vu le jour. Le centre fiscal gérait seul les contribuables de la région jusqu'à l'éclatement fiscal du 25 Mai 2012. Cet éclatement a provoqué une division dans le centre fiscal à savoir le centre fiscal « A » et le centre fiscal « B ». Depuis, plusieurs centres fiscaux sont nés ce qui a entraîné des redistributions de zone de compétence territoriale. De ce fait, pendant l'année 2020 un rééquilibrage de compétence a eu lieu entre les deux centres fiscaux.

1.3.2. Localisation :

Le centre fiscal « A » se trouve près de l'avenue de l'indépendance. Il a pour adresse : lot 0912 C 95 Manodidina Ny Gare.

1.3.3. Compétence territoriale :

Le centre fiscal exerce ses activités dans une zone bien définie. Elle va du territoire urbain et suburbain jusqu'aux zones rurales. C'est cette compétence territoriale qui le différencie avec le centre fiscal « B ». Cette différence se répartit comme suit :

Tableau n°1 : compétence territoriale des centres fiscaux

| Centre Fiscal « A » | Centre Fiscal « B » |
|---|--|
| Antsirabe I : <ul style="list-style-type: none">- Mahazoarivo Avarabohitra- Manodidina ny Gara Ambilombe- Soamalaza Mahatsinjo | Anstirabe I: <ul style="list-style-type: none">- Antsenakely- Ampatana- Antsirabe Afovoany- Andraikiba |

| | |
|---|---|
| <p>Antsirabe II:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alakamisy, Ambano, Antanimandry, Belazao <p>Faratsiho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambohiborona, Andranomiady, Antsapanimahazo, Faravohitra, Miandrarivo, Ramainandro, Valabetokana, Vinaninony Atsimo | <ul style="list-style-type: none"> - Ambohimena <p>Anstirabe II:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le reste des communes Rurales non dédié au centre fiscal « A » |
|---|---|

Source : centre fiscal «A» 2022

1.3.4. Structure organisationnelle du centre fiscal « A » :

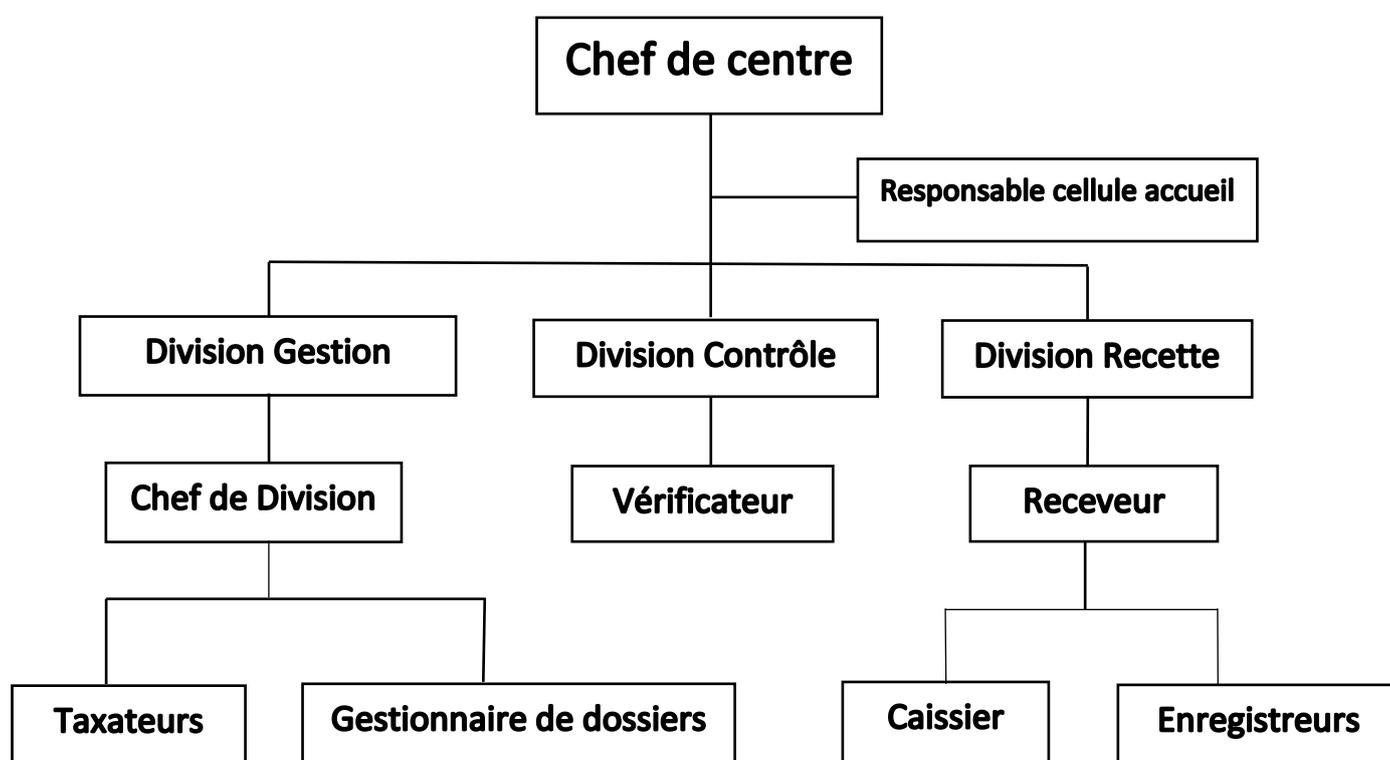


Figure 1 : Organigramme du centre fiscal :

Source : centre fiscal « A », 2022

1.3.5. Description des attributions de chaque poste :

1.3.5.1. Le chef de centre :

Le chef de centre programme et organise les actions des divisions qui sont placés sous ses ordres. Il supervise contrôle et dirige les recouvrements de tous les impôts, les droits et taxes en matière d'enregistrement & timbre, la vente de timbre fiscaux, la gestion des

dossiers fiscaux et le contrôle sur pièce ou sur place. Il gère également les ressources humaines en service au sein de centre fiscal. Il veille aussi sur l'atteinte des objectifs qui lui est assignés.

1.3.5.2. Le responsable cellule accueil :

Le responsable cellule accueil est chargé de l'accueil physique ou téléphonique des contribuables se présentant au centre fiscal. Il ou elle aide les contribuables à remplir une déclaration et aussi d'orienter les contribuables au vu de ses demandes ou sollicitations.

1.3.5.3. Le chef de division gestion :

Le chef de division gestion supervise et coordonne les actions relatives aux contrôles sur pièces. Il établit les rapports d'activité du service placé sous sa responsabilité et répartit les tâches et attributions incombant au gestionnaire de dossiers.

1.3.5.4. Le gestionnaire de dossier et les taxateurs :

Le gestionnaire de dossier est chargé de la relance et suivi des défaillant en collaboration avec la recette. Il procède à l'étude sur pièce des DFU pouvant aboutir à un contrôle sur pièce ou une proposition de vérification sur place à transmettre à la division contrôle.

Les taxateurs vérifient les pièces exigées par l'administration fiscale, gèrent les mouvements des dossiers existants (entrées, sorties), distribuent la fiche d'identification des entreprises et codifier les renseignements inscrit dans la fiche.

1.3.5.5. Le vérificateur :

Le vérificateur est responsable de la décelations des erreurs, omissions ou insuffisances dans les déclarations souscrites par les contribuables. Il vérifie, par un examen approfondi, la comptabilité de l'entreprise en allant sur place recueillir des informations non contenues dans les déclarations souscrites.

1.3.5.6. Le receveur :

Le receveur effectue la gestion, le contrôle des recettes et le suivi des demandes de paiement échelonné. Pareillement, il fait la tenue et l'émission de la comptabilité : décadaire, mensuelle et annuelle. Il exécute également l'émission de chèques auprès du Trésor publique.

1.3.5.7. Le caissier et les enregistreurs :

Le caissier réalise la confrontation des données (espèces et dépenses) après la fermeture de la caisse à 15h et la confrontation des quittancés avec le livre journal de la caisse. Procède de la sorte au versement des espèces et des chèques à la Banque Centrale.

Les enregistreurs accomplissent l'analyse des dossiers, la liquidation des droits, la présentation des dossiers pour visa. Ils opèrent l'apposition de la mention d'enregistrement sur chaque acte.

Section II : Les activités du centre fiscal :

Dans cette section, nous allons voir les activités qui font que le centre fiscal existe. Mais avant ça, il est préférable de connaître les différents types d'impôt.

2.1. Les différents types d'impôt :

2.1.1. Impôt sur les Revenus (IR) :

Suivant l'**article 01.01.02.**- Sous réserves des conventions internationales, bilatérales ou multilatérales, sont imposables à l'impôt sur les revenus, sauf s'il en sont expressément exonérés par les dispositions du présent code, tous les revenus de quelque nature qu'ils soient réalisés à Madagascar par les personnes physiques ou morales y possédant ou non établissement stable, non soumises à l'IRSA dont le chiffre d'affaire et/ou revenus est supérieur ou égal à Ar 200 000 000 ou par celles optant le régime du réel.

En effet, le centre fiscal est aussi chargé de soumettre à l'IR les personnes physiques ou morales qui ont un chiffre d'affaires de Ar 200 000 000 ou à ceux qui font la demande d'y être soumis. Sa déclaration se fait chaque année au plus tard le 15 Mai de l'année suivante pour les personnes dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile, et le 15 Novembre de la même année pour ceux dont la date de clôture de l'exercice social est fixée le 30 Juin, pour les autres cas c'est le 15^{ième} jours du quatrième mois qui suit la clôture de l'exercice. Son taux est de 20% du base imposable.

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

2.1.2. Impôt Synthétique (IS) :

Article 01.02.02.- Sont soumises à l'impôt synthétique, les personnes physiques ou morales et entreprises individuelles exerçant une activité indépendante lorsque leur chiffre d'affaires annuelle, revenu brut ou gain reçu, est inférieur à Ar 200 000 000.

Article 01.02.04.- La base imposable de l'impôt synthétique est constituée par le chiffre d'affaires réalisé ou le revenu brut ou gain acquis par le contribuable durant l'exercice clos au 31 Décembre de l'année antérieure. Son taux est fixé à 5% de la base imposable. L'impôt synthétique doit être déclaré et payé auprès du service des impôts territorialement compétant avant le 31 Mars de l'année qui suit celle de la réalisation du chiffre d'affaires.

2.1.3. Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA) :

Toutes les rémunérations reçues par le salarié sont soumises à l'IRSA que ce soit le salaire de base, les primes, les heures supplémentaires, le treizième mois, les indemnités (préavis, compensation de congé, avantages en nature). Son paiement se fait avant le 15 du mois suivant. Il est le résultat du calcul par tranche avec un minimum de perception de Ar 3 000, selon l'**article 01.03.16**, cette tranche est représentée comme suit :

- Jusqu'à Ar 350 000 : 0%
- Tranche de revenu de Ar 350 001 à Ar 400 000 : 5%
- Tranche de revenu de Ar 400 001 à Ar 500 000 : 10%
- Tranche de revenu de Ar 500 001 à Ar 600 000 : 15%
- Tranche de revenu supérieure à Ar 600 000 : 20%

2.1.4. Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobilier (IRCM) :

L'Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobilier s'applique aux intérêts, revenu et toutes autres produits des obligations et des emprunts des sociétés. Il s'applique également aux intérêts de bon de caisse émis par les établissements de crédit, mais aussi au montant des tantièmes, jetons de présence, remboursement forfaitaire de frais à toutes personnes ayant des fonctions d'administrateurs. Le taux de l'Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobilier est fixé à 20%. Il est acquitté sur déclaration déposée auprès du centre fiscal au plus tard le 15 du mois qui suit celui de la mise en distribution.

2.1.5. Impôt sur le Plus-Values Immobilières (IPVI) :

Sont soumises à cet impôt les plus-values réalisées par les personnes physiques lors de la cession à titre onéreux des biens immobilières. La plus-value imposable est constituée

par la différence entre le prix de la cession, la somme ou contre-valeur moyennant laquelle le bien est aliéné et le prix de revient fixé forfaitairement à 75% du montant susmentionné.

L'impôt est calculé en appliquant à la plus-value imposable le taux de 20%. Il est liquidé par le receveur chargé de l'enregistrement des actes et déclarations de mutation immobilières au moment même et à l'occasion des formalités des actes d'aliénation.

2.1.6. Le Droit d'Accise (DA) :

Le DA est un droit requis sur certains produits récoltés, extraits, préparés ou importés à Madagascar. Sont assujetti au droit d'accise toutes personnes physique ou morale se livrant à la production ou à l'importation des produits notamment : les boissons alcoolisées, les produits de tabac et les pierres précieuses ou semi-précieuses. Le régime de taxation du droit d'accise est le régime du chiffre d'affaires réel ou spécifique ou ad-valorem. Son calendrier de paiement se fait le 15 du moi qui suit le mois de la fabrication ou de la mise à la consommation. Pour les produits importés, le DA doit être payé avant enlèvement en Douanes.

2.1.7. L'Impôt de Licence (IL) :

L'impôt de licence est l'impôt prélevé sur les ventes de boissons alcooliques en gros ou au détail, à emporter ou à consommer sur place. Son tarif est voté annuellement par le conseil municipal ou communal sans excéder de Ar 100 000 minima et Ar 1000 000 maxima. Il est payable par trimestre et d'avance.

2.1.8. La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) :

Article 06.01.02.- Les affaires réalisées à Madagascar par les personnes physiques ou morales qui, habituellement ou occasionnellement et d'une manière indépendante achètent pour revendent ou accomplissent des actes relevant d'une activité commerciale, industrielle, agricole, artisanale, minière, hôtelière, d'exploitation de jeux, de prestation de services ou de professions libérales, ayant chiffre d'affaires supérieur à Ar 200 000 000, sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée. Les contribuables assujettis à la TVA doivent la collecter sur les ventes. Calculer par le redevable lui-même avec un taux normal de 20%, la TVA à payer est obtenue par la différence entre la TVA collecté et la TVA déductible. Elle doit être versée au plus tard le 15 du mois suivant.

2.2. Les activités du centre fiscal

2.2.1. Le prélèvement des impôts :

Le centre fiscal procède à l'assujettissement des personnes physique ou morale ayant un chiffre d'affaires en dessous de Ar 200 000 000 au paiement des impôts. Ces personnes auront l'obligation de payer l'IS, l'IRSA, l'IRCM, l'IR, l'IPVI, les droits d'accises, la TVA, l'impôt de licence selon le régime d'imposition et l'activité des personnes.

Il en est de même pour la création de carte fiscal pour les nouveaux contribuables se situant dans leurs territorialités en leur délivrant un numéro d'identification fiscale ou NIF. Ce numéro renferme les informations du contribuable dans le NIFONLINE mais surtout dans le dossier fiscal unifié ou DFU. Le centre fiscal procède aussi aux certifications des documents fiscaux.

2.2.2. Les enregistrements :

Le centre fiscal procède aux enregistrements :

- Des actes : de vente, translatif de propriété, de huissiers, de notaire, authentifiés, de greffiers, d'usufruit de bien meubles, de mariage, relatifs à des adjudications de marché publique, de création de société, de fusion, de partage et de dissolution de société ;
- Des contrats : de Fehivava, de crédit pour les établissements financiers ;
- Des ordonnances et arrêt de référé, ordonnances d'injonction, des procès-verbaux de conciliation, des jugements en matière de simple police, des arrêts d'appel contenant des dispositions définitives, des arrêts des cours suprêmes en matière judiciaire ;
- Des transmissions à titre onéreux et gratuit de biens, des droits de timbres.

2.2.3. Le contrôle :

Le contrôle fiscal sert à vérifier l'exactitude et la sincérité des déclarations du contribuable afin de procéder, le cas échéant, à un rehaussement d'impôts si la déclaration du contribuable comporte des divergences par rapport à sa situation réelle.

- Le recoupement :

Le système fiscal Malagasy est le système déclaratif c'est-à-dire que les éléments servant de base de calcul de l'impôt sont déclarés par le contribuable lui-même. De ce fait, il

faut confronter les indications fournies par les contribuables pour détecter les erreurs, omissions ou dissimulation afin de contrôler la sincérité et l'exactitude des déclarations souscrites et de comptabilités présentées. Ces procédés englobent ce qu'est le recoupement.

2.2.4. L'action en recouvrement :

C'est une opération à faire payer les contribuables qui sont en défaillance de paiement ses obligations de manière volontaire ou par le recouvrement forcé en suivant les procédures de recette.

Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

Ce chapitre contient les détails par rapport au choix et l'importance de l'étude. Il recèle les moyens qui ont permis de collecter des informations ainsi que les méthodes utilisées afin d'avoir les données nécessaires pour l'aboutissement du travail.

Section I : Cadre théorique :

Dans cette section, nous parlerons de la théorie concernant notre thème. De ce fait, nous discuterons des éléments essentiels qui a conduit au choix du thème.

1.1. Théorie sur la gestion de recouvrement des impôts :

1.1.1. Notion sur le recouvrement des impôts :

Le recouvrement des impôts est le fait de prélever aux personnes imposables une somme d'argent afin de la verser dans la caisse de l'Etat.

1.1.2. La gestion de recouvrement des impôts :

1.1.2.1. Intérêt :

L'intérêt du sujet est de connaître les différentes procédures de recouvrement afin d'évoquer les problèmes rencontrés lors de son application. En effet, la bonne gestion du recouvrement des impôts accroîtra la performance du centre fiscal ce qui augmentera les ressources financières de l'Etat.

1.1.2.2. Objectif :

Ce thème a pour objectif d'exploiter au maximum les atouts du centre fiscal en vue d'optimiser les prestations du centre fiscal sur le plan financier et administratif.

Section II : Méthodologie :

Nous parlerons des méthodes appliquées pour la collecte des données essentielles pour l'accomplissement de notre travail dans cette section.

2.1. Méthodes globales :

2.1.1. Stage d'observation :

La période de stage de huit semaines a permis de visualiser le fonctionnement du travail des agents des impôts dans le centre fiscal. Bien que cette période soit insuffisante, elle

a contribué à l'acquisition des données notamment dans la division gestion et au constat des problèmes rencontrés lors de l'exécution de leur travail.

2.1.2. Consultation de document :

Pour s'informer, la consultation de document est indispensable. De ce fait, nous avons consulté dans un premier temps, les ouvrages de mémoires des étudiants dans internet et dans l'archive du centre fiscal pour avoir des inspirations et situer le travail à faire. Afin d'avoir des données plus spécifiques, nous avons eu recours aux recherches dans le logiciel du centre fiscal.

2.1.3. Entretien semi-directif :

Fait de manière face à face, cette méthode contribue à l'obtention d'information plus claire. L'entretien s'est déroulé dans le centre fiscal avec un contrôleur des impôts. Cela a permis de connaître les détails concernant leur tâche respective.

Conclusion partielle

Cette partie a évoqué l'impôt en général c'est-à-dire sa définition, ses différents types, son histoire et l'histoire de sa direction générale. Nous avons retrouvé aussi les activités exercées par les agents des impôts ainsi que ses attributions dans la réalisation de ses activités. L'intérêt du thème choisi a été énuméré dans cette partie de même pour sa définition et son objectif. Sur les méthodes employées nous avons vu les méthodes globales conduisant à l'aboutissement du travail. Dans la partie suivante, nous évoquerons les résultats obtenus par notre recherche.

Partie II : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Nous figurerons dans cette partie les fruits de notre recherche sur le thème. Nous allons mettre en évidence les données recueillis en période de stage pour voir les différentes facettes du thème. Nous parlerons en premier la situation existante du centre fiscal au niveau de la recette et de l'administration, puis on évoquera les diagnostics interne et externe du centre fiscal.

Chapitre III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE

Ce chapitre nous présentera la situation du centre fiscal sur tous les divisions. Nous parlerons au début de l'évolution de la recette fiscale du centre, ensuite, les situations de l'administration du centre fiscal.

Section I : Situation de la recette :

Le résultat de la situation de recette du centre fiscal nous permettra de comprendre sa performance. Pour cela nous allons montrer sa destination et son évolution au fil du temps.

1.1. La recette :

Au niveau du centre fiscal, la recette est composée par les différentes impôts perçu par le centre, des droits d'enregistrements, les assurances et les droits de timbres. En effet, toutes les entrées d'argent dans le centre fiscal constituent sa recette. L'objectif du centre repose sur la réalisation des prévisions annuelle ou mensuelle des recettes qui sont élaborées par le service statistique de prévision au sein de la DGI.

1.2. Les destinations de la recette du centre fiscal :

La recette d'un centre fiscal est destinée à être divisée. Chacun des destinataires de la recette reçoit sa part en fonction des dispositions appliqués par le code général des impôts.

1.2.1. Le Budget Général :

Le Budget Général retrace l'ensemble des recettes et des dépenses de l'Etat à l'exception des recettes affectées à des dépenses particulières. Ces recettes et ces dépenses particulières sont présentées dans des comptes spéciaux ou des budgets annexes.¹ Sont admis en Budget général l'IRSA, l'IPVI, les DE, l'IR, le TVA, et les DA. Ils sont administrés en totalité dans le Budget Général sauf pour les DA qui ne cèdent que 95% de ses produits.

1.2.2. Le Budget des CTD :

Les CTD ont ses parts de budget. Ses budgets sont constitués par les impôts de licence sur les alcools ou sur les produits alcooliques et les impôts synthétiques. Selon le code général des impôts la part des CTD sur les impôts de licence sur les alcools ou les produits

¹ <https://www.vie.publique.fr/budget-annexes>

alcooliques est de 70% pour les communes et 30% pour les régions, la part des CTD sur l'impôt synthétique est de 60% au profit de la commune et 25% au profit de la région.

1.2.3. Hors budget :

Ce sont les impôts perçus par le centre fiscal qui ne figurent pas dans la prévision de recettes fiscal comme les amendes fiscales, la taxe spéciale pour la jeunesse et sport.

1.2.4. Le Fonds National pour l'insertion du secteur informel :

Ce fonds est destiné pour faire insérer ceux qui sont dans le secteur informel. Il couvre les dépenses liées à cette insertion. Suivant le code général des impôts la part destinée au fonds National pour l'insertion du secteur informel est 2% de l'Impôt Synthétique.

1.2.5. La Chambre de Commerce et de l'Industrie :

La Chambre de Commerce et de l'Industrie a également une part d'impôt synthétique qui est fixée de 3% par le code général des impôts.

1.2.6. Le Fond National de Péréquation :

Le Fond National de Péréquation est un fond voué à réduire les inégalités entre les collectivités, à assurer un fonctionnement homogène et égalitaire des communes. Le code général des impôts le reparti à 10% de l'Impôt Synthétique.

1.3. Evolution de la situation de recette du centre fiscal « A » :

La recette du CFA évolue en fonction des prévisions fixés par le SSID. Ce service collecte et traite les informations statistiques et fiscales qui vont servir de base pour la prévision de recette.

Tableau n°2 : Situation de recette en 2019

| Etiquettes de ligne | Prévision | Réalisation |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| IR | 109 688 990,00 | 440 514 149,00 |
| IRSA | 39 151 760,00 | 920 366 149,24 |
| IRCM | - | - |
| IPVI | 67 181 530,00 | 302 226 400,00 |
| IS | 715 165 010,00 | 1 489 907 449,00 |
| DE | 275 346 430,00 | 593 598 527,00 |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| TVA | 63 185 410,00 | 698 724 160,49 |
| DA | 3 632 590,00 | 7 451 490,00 |
| ASSURANCES | - | - |
| AUTRES | - | 70 208 835,00 |
| TIMBRES | 3 047 360,00 | 1 460 000,00 |
| Total Générale | 1 276 399 080,00 | 4 524 457 159,73 |

Source : centre fiscal « A » 2022

On peut voir avec ces données du tableau que pendant cette année le centre fiscal à réaliser voir même à dépasser la prévision fixée par le service statistique de prévision. Il a un dépassement de Ar 3 248 058 079.

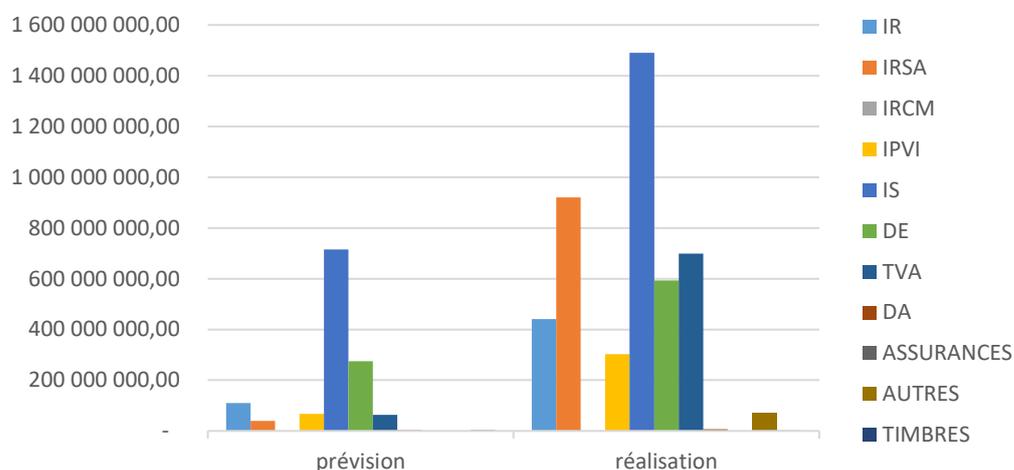


Figure 2 : Représentation de la situation de 2019

Source : centre fiscal, 2023

Cette représentation graphique nous montre ce qui a été évoqué dans le tableau précédent mais elle est représentée de manière simplifiée avec une prévision et une réalisation bien distincte.

Tableau n°3 : Situation de recette de l'année 2020

| Étiquettes de ligne | Prévision | Réalisation |
|---------------------|------------------|----------------|
| IR | 872 021 670,00 | 309 250 370,06 |
| IRSA | 1 047 826 370,00 | 962 022 077,18 |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| IRCM | 93 980 460,00 | 2 200 000,00 |
| IPVI | 274 113 410,00 | 175 746 280,00 |
| IS | 2 414 010 400,00 | 1 113 113 367,00 |
| DE | 836 747 450,00 | 235 477 941,00 |
| TVA | 854 570 530,00 | 565 081 897,22 |
| DA | 6 767 470,00 | 4 002 795,00 |
| ASSURANCES | - | - |
| AUTRES | 69 570,00 | 44 019 288,00 |
| TIMBRES | 9 980 600,00 | 1 160 000,00 |
| Total Générale | 6 410 087 930,00 | 3 412 074 015,46 |

Source : centre fiscal « A » 2022

Contrairement à l'année précédente, cette prévision est très ambitieuse. D'après les calculs, l'écart entre la prévision et la réalisation est de Ar 2 998 013 914,54. Pour mettre en évidence le décalage entre la prévision et la réalisation de recette du centre fiscal, on va le montrer sous forme graphique tiré de ses données.

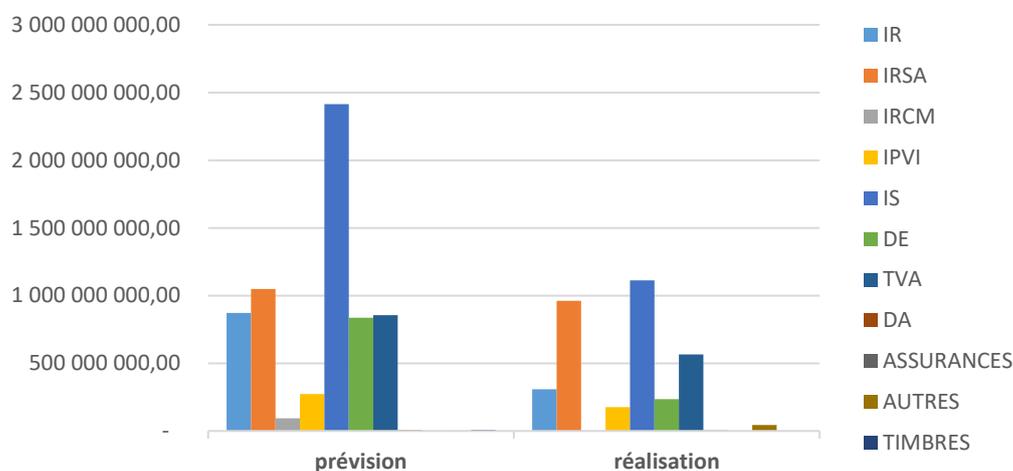


Figure 3 : Représentation graphique de la situation de l'année 2020

Source : centre fiscal, 2023

A partir de cet histogramme, il est indéniable que l'objectif du centre fiscal n'est pas atteint. On peut voir le décalage entre la prévision et la réalisation et ce qui est à l'origine du non atteinte de l'objectif fixé.

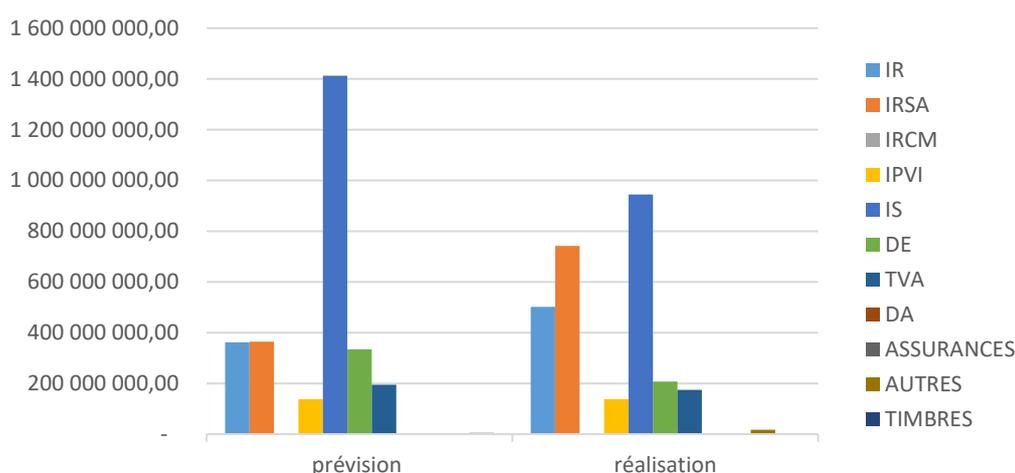
Tableau n°4 : Situation de recette de l'année 2021

| Etiquettes de ligne | Prévision | Réalisation |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| IR | 362 243 520,00 | 501 127 901,42 |
| IRSA | 364 674 760,00 | 742 311 963,59 |
| IRCM | 1 576 510,00 | 1 220 000,00 |
| IPVI | 138 342 810,00 | 138 095 743,00 |
| IS | 1 412 199 480,00 | 944 965 171,00 |
| DE | 334 672 570,00 | 207 652 989,00 |
| TVA | 194 851 560,00 | 174 953 284,70 |
| DA | 3 845 200,00 | 1 962 220,00 |
| ASSURANCES | - | - |
| AUTRES | 80 520,00 | 17 538 561,00 |
| TIMBRES | 3 978 020,00 | 1 482 000,00 |
| Total Générale | 2 816 464 950,00 | 2 731 309 833,71 |

Source : centre fiscal « A » 2022

Ce tableau nous montre que la réalisation de la prévision est faite à un détail près. Il y a une différence de Ar 85 155 117 entre la prévision et la réalisation. Pour détailler cette différence voyons ce que la représentation graphique nous renseigne.

Figure 4 : Représentation graphique de la situation de l'année 2021 :



Source : centre fiscal, 2023

Le graphe nous indique clairement le mouvement des éléments qui composent la recette du centre fiscal pendant cette année.

1.3.1. Récapitulation :

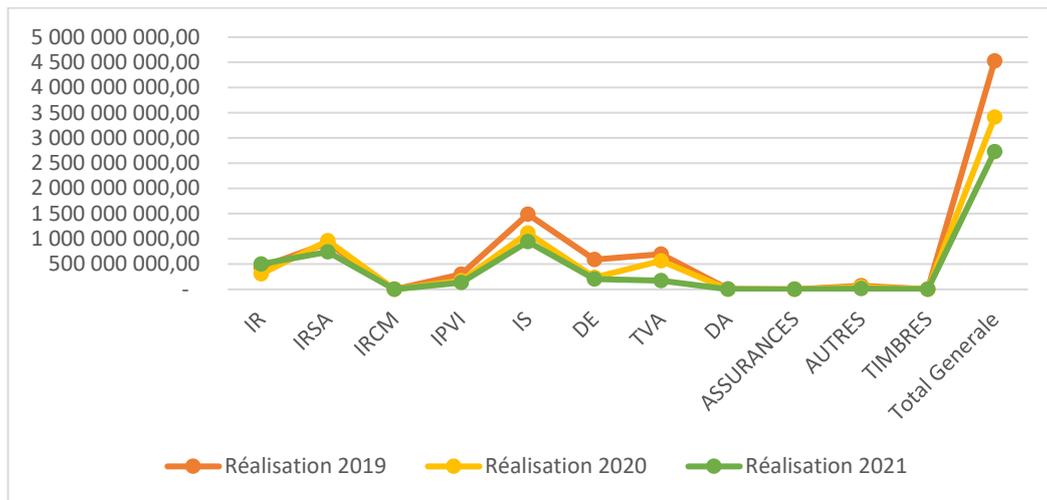


Figure 5 : Récapitulation des recettes réalisés au fil du temps

Source : centre fiscal, 2023

Cette représentation graphique nous montre la réalisation de recette durant l'année 2019, 2020 et 2021. Nous avons choisi ces trois années pour voir l'évolution de la recette du centre fiscal afin de pouvoir trouver les causes de cette évolution.

Section II : Situation au niveau de l'administration :

Le résultat de notre recherche porte également sur l'administration fiscale. Nous allons montrer les différentes méthodes de recouvrement de ces derniers.

2.1. Le recouvrement par la division gestion :

2.1.1. La délivrance de carte fiscal :

La division gestion est chargé de fournir les cartes fiscales aux nouveaux contribuables et de renouveler ces cartes chaque année pour les contribuables continuant leur activité. Pour en avoir le contribuable doit avoir une carte statistique, une photocopie du CIN, un certificat de résidence et un plan de repérage du lieu d'activité.

2.1.2. La fiscalité de proximité :

Cette méthode de recouvrement consiste à formaliser les personnes dans le secteur informel en leur communiquant leurs obligations. Cette descente sur terrain permet aux agents des impôts de faire un constat de la situation réelle de la personne ce qui entraine une taxation

d'office pour les personnes non formelles. La fiscalité de proximité incite également ceux qui n'ont pas renouveler leur carte à le faire dans l'immédiat.

2.2. Le recouvrement par la division contrôle :

2.2.1. Le contrôle sur pièce :

Le contrôle sur pièce est une vérification de la cohérence des déclarations souscrites à partir des informations que détient l'administration fiscale. Son objectif est de déceler les erreurs, les omissions ou insuffisance dans les déclarations ce qui impose de contrôler les bordereaux de déclaration des assujettis en vue d'acquiescer ce qui lui sont dû.

2.2.2. Le contrôle sur place :

Cette procédure consiste à faire une intervention dite « sur place », c'est-à-dire que les agents responsables du contrôle font le déplacement vers le contribuable pour faire un constat. Par conséquent, les agents fiscaux comparent les informations communiquées par le contribuable.

2.2.3. Les notifications :

La notification est une procédure de recouvrement qui vise à faire connaître au contribuable les mesures de redressement à son encontre. C'est un document écrit sous forme de convocation du contribuable au centre fiscal afin de formuler ses observations. Elle est remise directement à la personne concernée. Il existe trois types de notifications à savoir :

→ **La notification primaire** : c'est une convocation remise au contribuable dans le but de faire une discussion concernant les anomalies constatées et les redressements envisagés à son encontre. Le contribuable dispose un délai de 15 jours pour communiquer ses observations à compter de la réception de sa notification.

→ **La notification par procédure de redressement d'office** : elle est émise en cas : de défaut ou dépôt tardive de déclaration, de défaut de réponse d'éclaircissement, d'opération comptable sans pièce justificative, de délivrance de pièce justificative à des opérations non réelles. La taxation d'office se fait sans délai.

→ **La notification définitive** : elle est envoyée après analyse de la réponse au notification primaire. Elle est envoyée au plus tard 30 jours après la dernière réponse du contribuable.

Chapitre IV : DIAGNOSTIC

Faire un diagnostic permet de déceler les facteurs internes ou externes qui influencent le développement d'un établissement. Pour se faire nous allons employer la méthode d'analyse FFOM. C'est un outil d'analyse permettant de savoir les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces d'une entreprise. Cette méthode est faite dans un environnement interne et externe pour mettre en évidence la situation de l'entreprise. Nous allons donc voir dans ce chapitre le diagnostic de l'environnement du centre fiscal.

Section I : Diagnostic interne :

Le diagnostic interne porte sur l'analyse des facteurs de l'établissement elle-même. Il consiste à faire l'analyse des forces de l'établissement mais aussi de ses faiblesses.

1.1.Forces :

1.1.1. Rapidité administrative :

La rapidité administrative constitue la force du centre fiscal. Comme le cas de la délivrance de carte fiscale, cette opération se fait en un jour au maximum si toutes les conditions d'octroi sont réunies. Il en est de même pour certains enregistrements qui peuvent se faire dans l'immédiat à condition que tous les papiers requis sont en possession du demandeur.

1.1.2. Moyens de déclaration diversifiés :

Le centre fiscal dispose deux modes de déclaration pour ses contribuables à savoir la déclaration physique c'est-à-dire qu'ils viennent en personne dans le centre fiscal pour faire ses déclarations et la télé déclaration, c'est une déclaration en ligne qui se fait via les sites et plateforme du DGI comme le Hetra on line ce qui allège les files d'attente pendant les périodes de déclaration.

1.1.3. Professionnalisme des agents :

Les agents du centre fiscal « A » font preuve de professionnalisme en dépit d leur infériorité en nombre. En effet, ces agents sont flexibles quand il s'agit de faire le travail des postes non occupé dans le centre fiscal, ils arrivent à faire correctement leurs attributions malgré ce manque au niveau de la ressource humaine.

1.1.4. Partenariat :

Le partenariat du centre fiscal avec les autres établissements est à son avantage. Ces partenaires l'aide au recouvrement de certains impôts comme l'IS en collaboration avec l'EDBM qui accompagne les entrepreneurs dans la création de carte fiscal, l'IFPB en partenariat avec la commune, la remise des ATD ou Avis à Tiers Détenteur au établissements financiers.

1.2. Faiblesses :

1.2.1. Sous-effectif :

Les personnels du centre fiscal sont quantifiés comme suit :

Tableau n° 5 : Effectifs des personnels du centre fiscal « A »

| Personnels | Nombre |
|------------------|-----------|
| Chef de centre | 01 |
| Chef de division | 03 |
| Gestionnaire | 01 |
| Contrôleur | 06 |
| Agent | 02 |
| Total | 13 |

Source : centre fiscal « A »

D'après ce tableau le nombre de travailleur dans le centre fiscal est inférieur par rapport aux quantités de travail à accomplir au sein de cet établissement.

1.2.2. Vieillesse des infrastructures :

L'infrastructure du centre fiscal n'a pas évoluer depuis des années. Elle a été construite dans le temps où les contribuables étaient encore peu nombreux, de nos jours le nombre de contribuable ne cesse d'augmenter ce qui crée un besoin en espace. Le centre fiscal « A » se trouve encombrer par les dossiers et ses bureaux commence à s'entasser.

1.2.3. Procédures complexes :

Le centre fiscal utilise des procédures qui sont complexes pour certains contribuables. Ce problème constitue une faiblesse qui affecte les activités de recouvrement.

1.2.4. Lenteur technologique :

La digitalisation dans les centres fiscaux a commencé en 2008, depuis la connexion internet joue un rôle important dans ses opérations. L'administration fiscale emploie les logiciels SURF, Nifonline et SIGTAS pour entrer les informations des contribuables, connaître le montant de leur obligation et faire d'autres procédures fiscales d'où l'importance d'une bonne connexion internet. La connexion du centre fiscal « A » rencontre souvent des problèmes ce qui entraîne un retard dans l'exécution de travail des personnels des impôts.

Section II : Diagnostic externe :

Nous allons procéder dans cette section l'analyse externe de l'environnement de l'entreprise en mettant en évidence les opportunités du centre fiscal ainsi que ses menaces.

2.1. Opportunités :

2.1.1. Recouvrement du secteur informel :

Le secteur informel représente une opportunité majeure dans le recouvrement de l'impôt. La recette du centre fiscal devrait augmenter au fur et à mesure que ce secteur se formalise. De plus, soumettre ce secteur aux obligations fiscales est l'une des principales quêtes des centres fiscaux.

2.1.2. Inertie politique :

La stabilité politique attire les investisseurs à créer des entreprises dans le pays. Plus un pays est stable plus ça intéresse les entrepreneurs internationaux. Cela maintient aussi les entreprises déjà en activité de rester et de continuer ses activités. Cette opportunité permet à l'Etat d'avoir une entrée fiscale stable.

2.1.3. Accès aux réseaux sociaux :

L'accès aux réseaux sociaux sont de plus en plus répandu dans le pays. En effet, de nombreux citoyens ont recours aux réseaux sociaux pour diverses raisons. Ses utilisateurs préfèrent s'informer auprès de ces réseaux en raison de sa rapidité. Il est un moyen rapide pour communiquer les différentes informations et changement éventuels des mesures fiscales.

2.2. Menaces :

2.2.1. Illettrisme :

L'illettrisme décrit une personne qui a appris à lire et à écrire mais n'est pas parvenu à le maîtriser. Plusieurs facteurs ont conduit à l'illettrisme comme l'abandon de l'école dû à la pauvreté. Ce phénomène affecte le centre fiscal car il rend difficile l'application de ses procédures.

2.2.2. Délestage :

Le délestage est la coupure de l'électricité de longue ou de courte durée. Ce problème est toujours d'actualité dans notre pays même si l'Etat a pris certaines mesures pour y remédier. Comme la majorité des procédures fiscales sont dans des logiciels, la venue de cet évènement met en pause le travail des personnels de l'impôt ce qui affecte sa performance.

2.2.3. Inflation :

On peut définir l'inflation comme une hausse rapide des prix. Il est causé par le déséquilibre macroéconomique des agrégats économique ou par un choc économique. Ce phénomène économique influence la réalisation du centre fiscal du fait que la hausse de prix fera baisser les ventes ce qui fera diminuer le chiffre d'affaires des entreprises alors le recouvrement de l'IS, l'IR et la TVA va aussi régresser.

Conclusion partielle

Ainsi, nous avons vu les résultats des recherches en présentant en premier la situation existante du centre fiscal dans ces différentes divisions. Nous avons situé les recettes du centre fiscal dans le temps puis nous avons constaté les différentes méthodes de recouvrement de la division gestion et contrôle. Puis, nous avons fait la diagnostique interne et externe du centre fiscal. Par suite, on va énoncer dans la troisième partie les discussions et recommandations nécessaire au centre fiscal.

Partie III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie sera évoquer en premier les discussions nécessaires face aux résultats obtenu dans la partie précédente. Cette discussion consistera à donner des explications aux résultats que nous disposons. Ensuite nous allons donner des recommandations pour résoudre les problèmes rencontrés.

Chapitre V : DISCUSSION

Ce chapitre sera orienté sur l'explication des résultats obtenus auprès du centre fiscal A. Il fera l'objet d'une analyse de ses derniers pour trouver leur facteurs racines. Notre discussion se portera en premier sur la situation de recette du centre fiscal A et le recouvrement de l'administration. Puis, nous évoquerons les discussions concernant le diagnostic du centre fiscal.

Section I : La situation de recette du centre fiscal et le recouvrement de l'administration fiscale :

Notre discussion se fera en premier, par l'analyse de la réalisation des prévisions de chaque année, ensuite, nous étudierons les problèmes de recouvrement rencontré par l'administration fiscale.

1.1. Les réalisations des prévisions :

1.1.1. La réalisation de l'année 2019 :

D'après les résultats obtenus dans la partie précédente, nous avons vu que la réalisation à dépasser de loin la prévision de recette. Ce bon résultat est le produit de la hausse de paiement de certains impôts comme l'IS. Cette hausse de l'IS nous permet de dire que les contribuables ont été très motivé à l'exécution de leur obligation mais aussi que la création d'activité a augmenté, par conséquent, la quantité d'embauche a également amplifié ce qui a provoqué l'accroissement de paiement de l'IRSA. La montée du paiement de la TVA nous montre que les ventes de cette année ont été fructueuse. Grâce à ces facteurs, la réalisation de cette année était de 354,47%.

1.1.2. La réalisation de l'année 2020 :

La réalisation de 2020 a été bouleversé par deux phénomènes. D'une part il y a eu la pandémie qui a touché les secteurs ayant une participation majoritaire dans la contribution de la recette du centre fiscal. Ces secteurs sont le tourisme, les transports, le commerce et l'industrie. La pandémie a contraint l'administration fiscale à prendre des mesures comme le report d'échéance de déclaration et de paiement de certains impôts et taxes, la suspension de paiement d'acompte provisionnel pour le secteur du tourisme. Les mesures administratives ont aussi été prise comme la suspension temporaire des contrôles fiscaux et les ATD. D'autre part il a connu un rééquilibrage de compétence territoriale avec le centre fiscal B.

Effectivement, ce rééquilibrage consistait à partager de manière égale les zones de compétences territoriales entre les deux centres fiscaux. Ces événements ont conduit à cette réalisation de 53,23%.

1.1.3. La réalisation de l'année 2021 :

Conformément au résultat mentionner précédemment, nous pouvons dire que la réalisation de 2021 s'est faite à 96%. Ce pourcentage est dû au dépassement des prévisions de l'IR et de l'IRSA dans sa réalisation. Cela indique que l'activité des contribuables soumis à l'IR a été fructueuse car son revenu a augmenté ce qui a permis à cet impôt de faire une réalisation de 138%. Compte tenu de la baisse de la pression fiscale de 10,7% dans la LFR 2021, la prévision de recette a été diminuée ce qui a permis une réalisation presque achevée.

1.2. Les problèmes de recouvrement de l'administration fiscale :

1.2.1. L'évasion fiscale :

Par définition, l'évasion fiscale est un essai de se soustraire à l'impôt dans les limites de la loi. Mais cette forme de soustraction ne se situe évidemment pas toujours dans les limites de la morale ou du civisme². C'est aussi une pratique selon laquelle, le contribuable utilise les failles de la loi fiscale à son avantage pour payer le moins d'impôt possible sans pour autant se soucier des sanctions juridiques, puisque ces dernières ne sont pas prévues par la loi. Le contribuable ne fait donc que contourner le texte légal, par différents moyens, en sa faveur sans le violer.³ A Madagascar, les déclarations fiscales représentent la principale infraction du blanchiment d'argent.

En effet, 82% des sociétés formelles à Madagascar usent de ce stratagème pour échapper au fisc. Ils ne donnent pas de chiffre dans leurs déclarations fiscales et procèdent aux échanges commerciaux avec du cash aux lieux de la domiciliation bancaire ce qui rend difficile, voire impossible le retraçage de l'argent⁴. Cette pratique provoque une baisse des recettes fiscales et une concurrence déloyale envers les autres entreprises.

² MARGAIRAZ André, « *La Fraude fiscale et ses succédanés. Comment on échappe à l'impôt* », Ed. Margairaz, Blonay Suisse, 1967, page 200

³ ZATOVO Engendrafale Elyno, « *L'évasion fiscale et ses rapports avec la fraude fiscale. Cas de Madagascar* », mémoire de master, macroéconomie et modélisation, université d'Antananarivo, année 2015, page 89

⁴ <https://www.afrique7.com>

1.2.2. La fraude fiscale :

La fraude fiscale embrasse tous les gestes matériels, toutes les opérations comptables, tous les actes juridiques, toutes les manœuvres et combinaisons auxquels ont recours des contribuables ou des tiers pour se soustraire à l'application des impôts et des contributions.⁵ Elle se fait généralement par le non déclaration ou la sous-évaluation de ses revenus de ses activités économiques ou des éléments de son patrimoine. La fraude fiscale est une infraction à la loi en éludant illégalement l'impôt notamment en falsifiant des documents financiers. Contrairement à l'évasion fiscale, la pratique de la fraude fiscale est sanctionnée par la loi.

Section II : Discussion sur l'analyse interne et externe du centre fiscal :

La discussion nécessaire sur l'analyse du centre fiscal sera évoquée ci-dessous. Nous parlerons des éléments suscitant une discussion sur l'environnement interne et externe du centre fiscal.

2.1. Analyse interne :

2.1.1. La complexité de la procédure :

2.1.1.1. La procédure d'enregistrement auprès du centre fiscal :

Le fait de se munir de certains documents essentiels pour l'accomplissement des opérations dans le centre fiscal engendre la paresse fiscale chez le contribuable. En effet, Certaines procédures d'enregistrement requièrent des documents délivrés par d'autre administration ce qui provoque une perte de temps, d'argent et d'énergie pour les contribuables.

Prenons en guise d'exemple le cas de la création de la NIF, elle requiert un certificat de résidence et un numéro statistique provenant de l'INSTAT, l'obtention du NIF ainsi que ses documents coutent au moins une journée aux personnes souhaitant s'enregistrer auprès du centre fiscal. De ce fait quelques activités comme les gargotes ou les épiceries doivent sacrifier une journée s'ils n'ont personne pour déléguer leur travail ou pour faire le rassemblement des documents requis, cela a pour effet d'encourager le secteur informel.

⁵ ROSIER Camille, « *L'impôt* », Editions Montaigne, quai de Conti 13, Paris, 1936, page 152

2.1.1.2. L'instabilité juridique en matière de droit fiscal :

Les changements fréquents des textes fiscaux sont également une source de complexité pour les contribuables. Effectivement, l'actualisation de la CGI rend difficile la déclaration car au moment où le contribuable commençait tout juste à s'habituer au texte que le nouveau apparaît déjà. Cette modification engendre une plus grande exposition aux erreurs de déclaration faite par le déclarant mais aussi par les agents fiscaux.

De plus, le CGI est censé régir des multiples conditions et réserves, des chiffres, des taux, des dates limites et des situations fiscales diverses ce qui est aussi à l'origine de cette complexité. Par conséquent, la difficulté causée par ses changements fréquents conduit certains assujettis à fuir ses responsabilités fiscales et décide de ne plus payer ses impôts.

2.2. Analyse externe :

2.2.1. L'analphabétisme :

A Madagascar, le niveau d'instruction de la population est, de manière générale, marqué par la prédominance des personnes sans instruction. Pour les adultes, l'analphabétisme constitue un blocage qui influe son quotidien comme l'incapacité à faire des calculs, à lire et écrire ou à comprendre les contrats de travail. Le taux d'analphabétisme global dans tout Madagascar est évalué à environ 28%, dont 26% pour les personnes âgées de 15 à 49 ans en 2021⁶. Le représentant de l'Unicef a dénoncé que le niveau d'éducation sur l'île ne cesse de régresser depuis une trentaine d'année. Moins de 17% des élèves du primaire à la classe de 3^{ème} sont capables de lire leur propre langue le malgache, d'après les résultats de la dernière enquête par grappes à indicateurs multiples de l'Instat. Nous allons voir ci-après une représentation du taux d'analphabétisme à Madagascar :

⁶ <https://www.studiosifaka.org>

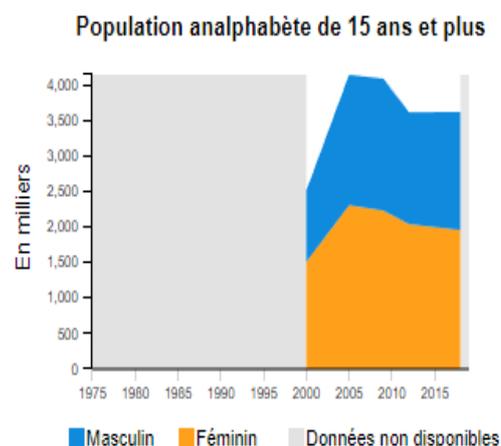
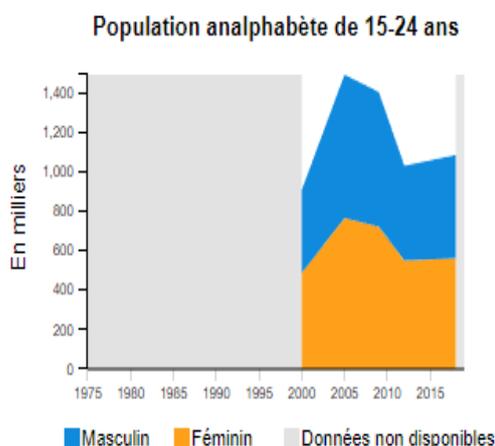


Photo n°1 : Représentation du taux d’analphabète à Madagascar

Source : UNESCO, 2023

Cette photo nous montre que le taux d’analphabétisme était élevé dans l’année 2005. On constate également que les personnes de sexe masculin ont reçu plus d’éducation en 2010 ce qui a fait baisser leur taux durant cette année.

Dû à l’analphabétisme, les citoyens concernés fuient les procédures de formalisation et l’acquittement de ses contributions envers l’Etat. De plus, ça fragilise les procédures de contrôle que le centre fiscal fait car ils se font sur des documents écrits alors que la personne viser ne sais même pas lire. En outre, ces procédures demeurent complexes pour ces contribuables d’autant plus qu’elles ne se font pas dans la langue maternelle mais dans la langue française ce qui rend encore plus difficile la compréhension des écrits.

Chapitre VI : RECOMMANDATIONS

Ce chapitre sera dédié aux propositions de recommandations pour le centre fiscal afin d'améliorer sa situation. Au début, nous proposerons une amélioration au niveau de l'organisation administrative. Puis nous évoquerons une amélioration au niveau de la procédure.

Section I : Amélioration au niveau de l'organisation administrative :

Plusieurs des problèmes énumérés précédemment provient d'une organisation administrative complexe. De ce fait il est important de proposer des recommandations pour ce niveau.

1.1. Amélioration des ressources humaines :

1.1.1. Donner une formation aux personnels fiscaux :

Les agents du centre fiscal requièrent une mise à niveau pour faire face aux renouvellements des normes fiscales. La création d'un service de formation professionnelle au sein de la DGI en 2014 devait leur procurer des formations continues. Cependant, donner une formation s'avère coûteuse par conséquent les ressources consacrées à la formation de tous les agents sont limitées. Pour y remédier, une formation en cascade, ou plus précisément former les supérieurs hiérarchiques en premier puis descendre jusqu'en bas de la hiérarchie, est plus efficace pour leur enseigner les bonnes pratiques sans enfreindre les réglementations en vigueur.

1.1.2. Ajout d'agents des impôts :

Pour améliorer la performance du centre fiscal, l'Etat doit procéder à l'ajout de personnels dans le centre fiscal pour accomplir les tâches partagées entre les agents déjà présents. Effectivement, il y a des tâches qui requièrent une personne permanente pour les mener à bien. Prenons en guise d'exemple, la fonction d'agent d'accueil dans le centre fiscal. Actuellement, ce poste reste vacant or cette tâche demeure importante dans l'activité du centre fiscal car c'est l'agent qui interagit en premier avec les contribuables donc c'est en lui que repose l'image du centre fiscal par rapport aux usagers d'où l'importance de nommer quelqu'un pour ce poste.

1.1.3. Motiver les agents des impôts :

Avoir des agents motivés peut remédier le sous-effectif présent dans le centre fiscal. Il est vrai que les fonctionnaires bénéficient déjà de certains privilèges, néanmoins avoir des agents motivés renforcera l'atteinte des objectifs fixés par l'Etat voir même les surpassé ce qui est bénéfique pour l'économie du pays. Pour motiver ces agents il est judicieux d'utiliser des moyens comme :

- **L'attribution des primes :** ce système consiste à récompenser les agents les plus méritants et favoriser leur motivation. Le fait de ne pas percevoir la reconnaissance des chefs décourage vite la motivation de certains agents. Pour y remédier ce système se révèle efficace car seule ceux qui offre plus de temps pour le travail et ceux qui fournissent un travail efficace et de qualité seront récompenser.
- **L'évaluation et la notation personnelle des agents :** ce système permet de déterminer la valeur des agents en termes de compétences et d'implication au sein de son service. Il consiste à faire une évaluation des agents par leurs supérieur en évaluant la qualité de leur travail et en leur donnant une note suite à cette évaluation. Cette évaluation a pour finalité de placer l'agent dans une perspective positive visant à corriger ses faiblesses et à valoriser ses atouts.

1.2. Amélioration des ressources matériels :

1.2.1. Rénovation du centre fiscal :

Le centre fiscal a besoin de rénovation pour être en adéquation avec l'évolution. En effet, l'infrastructure du centre fiscal est déjà obsolète et a dépassé son temps. Entant que source de financement pour l'Etat, ce dernier devrait offrir aux contribuables un endroit moderne et accueillant. L'aménagement du centre fiscal permettra aux agents des impôts d'être motivé mais aussi ça attirera les usagers à payer leur impôt. De plus, la sécurité de ses ressources publiques sera renforcée et cela évitera les vandalismes au sein du centre fiscal.

1.2.2. Amélioration de la connexion internet du centre fiscal :

Depuis la digitalisation au sein de la DGI l'usage de la connexion internet est un élément essentiel pour l'administration fiscale. Sans une connexion internet certains procédures de l'administration seraient inopérant comme la procédure de contrôle qui emploi le logiciel SIGTAS ou SURF ou bien la délivrance de carte fiscal qui emploi le NIFonline.

Actuellement, la connexion au sein du centre laisse à désirer et entraîne un retard dans l'exécution des procédures y ayant recours. De ce fait, le responsable doit songer à installer la fibre pour avoir un meilleur accès aux logiciels et au site du DGI et aussi remédier aux lenteurs administratives.

1.3. Mise en place d'une carte fiscale de proximité :

La fiscalité de proximité est un système qui vise à formaliser ceux qui sont dans le secteur informel mais aussi à faire un contrôle de la formalité de ceux qui sont déjà dans le formel. Par conséquent, la mise en place d'une carte fiscale de proximité aidera les agents des impôts mais aussi les contribuables. Cela permettra aux contribuables d'avoir immédiatement une carte fiscale sans se déplacer vers le centre fiscal ce qui lui permet d'économiser du temps et d'argent. Pour les agents des impôts cela évitera une surcharge de travail car lors de la fiscalité de proximité les agents procèdent au convocation et prélèvement des sommes d'argent que le contribuable aurait dû s'acquitter mais ne donne pas encore de carte fiscale. Or certains usagers préfèrent ignorer cette convocation sous prétexte qu'il a déjà payer ses obligations d'où l'importance de remettre immédiatement leur carte fiscale au moment de la fiscalité de proximité.

Section II : Amélioration au niveau de la procédure :

Le centre fiscal dispose de plusieurs procédures notamment au niveau du contrôle fiscal. De ce fait, certaines procédures ont besoin d'être améliorées, alors nous allons parler dans cette section l'amélioration de ces procédures.

2.1. Simplification des procédures :

2.1.1. Simplification de la télédéclaration :

2.1.1.1. Remplissage des imprimés en ligne :

La télédéclaration est un moyen de simplification efficace pour les contribuables. Cela facilite l'accès aux informations fiscales nécessaire mais aussi la simulation des impôts ainsi que des imprimés à compléter. Cependant, elle ne permet pas de remplir les imprimés en ligne mais le déclarant doit imprimer cet imprimé pour la remplir manuellement. De ce fait, le contribuable doit supporter le coût de connexion en plus du coût d'impression ce qui freine cette procédure. Partant de ce fait, la proposition de remplissage de ces imprimés via un ordinateur sans l'imprimer facilitera la route vers une vraie télédéclaration.

2.1.1.2. Utilisation d'un système d'administration fiscale intégré :

Le système d'administration fiscale intégré vise à intégrer les données des services ainsi que toute les sources de données existante (SURF, SIGTAS, NIFONLINE, Douane, Banque Centrale de Madagascar, etc.) vers une base de données centralisée. Elle vise également à offrir le service de télédéclaration et télépaiement à tous les contribuables, quelle que soit leur taille via Internet et la téléphonie mobile. Grâce au système d'administration fiscale intégré, on peut s'assurer de la transparence de la gestion fiscale au niveau de la DGI et de contribuable. Elle facilite également les échanges entre les entités qui interagissent avec la DGI et faire un recoupement des informations des contribuables.

2.1.2. Malgachisation des procédures fiscal :

Le langage employé dans l'administration fiscale surtout dans les procédures de contrôle est le français. Or l'analphabétisme règne encore dans le pays ce qui rend difficile la compréhension des documents de contrôle notamment les notifications. Certes, les efforts de malgachisation se ressentent au niveau des imprimés de déclaration des impôts mais cet effort devrait continuer au niveau des procédures de contrôle fiscal. L'administration lors de l'émission des documents fiscaux devrait donner au contribuable un document où la traduction en Malagasy serait présente. Cela a pour effet d'augmenter le nombre des règlements à l'amiable mais aussi la confiance des contribuables vis-à-vis de l'administration fiscale.

2.1.3. Information des contribuables de tout changement de procédures et de texte en vigueur :

L'administration doit établir un lien direct avec le contribuable en les informant de tout changement dans les procédures et les textes fiscal en vigueur. Pour se faire elle doit développer la communication avec les contribuables via les moyens modernes comme la messagerie téléphonique, les médias, les réseaux sociaux, etc. cela privilégiera une relation de partenariat « Client-Administration » en faisant le partage d'informations et la fluidité d'informations qui sont essentiels pour le renforcement de communication.

2.2. Sensibilisation publique :

2.2.1. Promouvoir le civisme fiscal :

Le civisme fiscal le civisme fiscal interpelle surtout la conscience du contribuable, il se traduit par le comportement des citoyens qui s'efforcent d'alimenter les finances publiques le mieux possible d'une part et de les grever le moins possible d'autre part. A cette fin, ils acquittent leurs impôts comme il se doit et se gardent de porter atteinte au patrimoine public.⁷ Un contribuable qui fait correctement son devoir fiscal c'est-à-dire que ce contribuable paie ses impôts en toute honnêteté plus précisément ne pas faire usage de la fraude fiscale aura une influence positive sur le comportement d'autres contribuables à faire de même. Dans le cas contraire où le contribuable est malhonnête influencera négativement les autres contribuables. Sachant que son entourage cherche à éluder ses contributions, le contribuable sera tenté d'y faire de pareille. Par conséquent, l'administration fiscale doit s'engager à sensibiliser au maximum les contribuables du bénéfice apporté par le civisme fiscal.

La prise de conscience de l'utilisation et de l'utilité des redevances fiscales est un autre facteur du civisme fiscal. Etant donné que les contribuables s'interrogent toujours sur la finalité de leur cotisation, l'administration fiscale doit montrer sa transparence à l'emploi de l'argent public afin de dissiper les doutes du contribuable envers l'utilisation de ses contributions. Un changement de mentalité s'impose pour certains usagers qui croient en la corruption et le gaspillage des fonds public par l'Etat.

Conclusion partielle

Finalement, cette partie nous a renseigné sur les problèmes nécessitant une discussion dans le premier chapitre et dans le second chapitre nous avons parlé des recommandations adéquates face aux problèmes cités. Dans le chapitre premier nous avons discuté de l'évolution de la recette du centre fiscal durant trois années, puis des problèmes de recouvrement par l'administration fiscale et pour terminer le diagnostic interne où l'on a évoqué la complexité des procédures au niveau de l'enregistrement auprès du centre fiscal et de l'instabilité juridique en matière de droit fiscal mais aussi du diagnostic externe où nous avons parlé de l'analphabétisme à Madagascar. Dans le dernier chapitre, nous avons proposé des recommandations pour remédier aux problèmes à savoir la motivation des personnels,

⁷ RANAIVOSON Njivanirina Edinho, « *L'audit sur la Gestion des Impôts Perçu pour le Développement Budgétaire* », mémoire de master, options comptabilité audit et contrôle, université d'Antananarivo, année 2020, page 81

l'ajout d'agent des impôts et la formation de ses agents du fisc pour améliorer les ressources humaines. Puis, nous avons recommandé une amélioration des ressources matériel du centre en proposant la rénovation du centre fiscal, l'amélioration de la connexion internet et la mise en place d'une carte fiscale de proximité. Ensuite, l'amélioration des procédures fiscales a été proposer. Cette réforme se fait par la simplification des procédures en facilitant la télédéclaration en faisant un remplissage des imprimés en ligne, une utilisation d'un système d'administration fiscal intégré, la malgachisation des procédures fiscales et le renforcement de la communication envers les contribuables. Et enfin, nous avons soumis la sensibilisation publique par la promotion du civisme fiscal.

Conclusion Générale

La gestion des recouvrements fiscal permet de gérer les différentes procédures fiscales comme le choix de faire une fiscalité de proximité dans la compétence territoriale du centre fiscal ou bien décider quand on procède à la mise en recouvrement d'un contribuable en défaillance de paiement ou bien quand faire un contrôle fiscal. Ces procédures constituent l'activité principale du centre fiscal en plus de la réception de déclaration faites par les contribuables.

Le recouvrement des impôts par l'administration fiscal rencontre souvent des problèmes tels que l'évasion fiscal qui est un procédé tout à fait légal mais fait perdre de l'argent à l'Etat ou la fraude fiscale ce qui est tout à fait illégale car elle fait usage des manœuvres frauduleuse c'est-à-dire que les fraudeurs n'hésitent pas à enfreindre la loi pour faire baisser ses impôts.

Aussi, on a constaté que certaines procédures du centre fiscal sont complexes comme l'enregistrement auprès du centre fiscal qui requiert des documents administratifs provenant des autres administrations mais aussi l'instabilité juridique en matière de droit fiscal comme la mise à jour excessive du CGI. L'analphabétisme a également été mentionner car elle rend difficile l'application des procédures de contrôle fiscal sur les contribuables concernés.

Pour ces raisons, nous avons proposé quelques recommandations à savoir l'amélioration des ressources humaines du centre fiscal en leur donnant des formations, en ajoutant des personnels pour combler le manque de personnel et en motivant les personnels des impôts. L'amélioration des ressources matériels du centre fiscal a aussi été mentionner avec la proposition de rénovation de ses bâtiments et l'instauration d'une bonne connexion internet. La mise en place d'une carte fiscale de proximité a aussi été soumis. Puis nous avons recommandé la simplification des procédures en améliorant la télédéclaration, en traduisant les documents fiscaux en Malagasy et le renforcement de la communication envers les contribuables. Et enfin, nous avons soumis la sensibilisation publique en faisant la promotion du civisme fiscal.

En réponse de la question posée au début de cette ouvrage, l'exploitation des atouts du centre fiscal se fait par l'amélioration des rapports entre l'administration fiscal et les usagers et l'amélioration des conditions de travail des agents du fisc.

Certes, des diverses solutions ont été trouvées mais l'exécution de certaines recommandations se trouve être limitée par le temps et les moyens financiers. D'autres requièrent une création de loi pour les légaliser. Si telle est l'amélioration de la gestion des recouvrements des impôts qu'en est-il de la gestion des arriérés fiscaux ? Pourra-t-on considérer les activités en ligne dans le système fiscal ?

Bibliographies

Ouvrages :

- MARGAIRAZ André, « *La Fraude fiscale et ses succédanés. Comment on échappe à l'impôt* », Ed. Margairaz, Blonay Suisse, 1967, 200 pages
- ROSIER Camille, « *L'impôt* », Editions Montaigne, quai de Conti 13, Paris, 1936, 152 pages
- SCMIDT Jean, « *L'impôt* », 2^e édition, Paris : DALLOZ, 1995, 115 pages
- DISLE Emmanuel et SARAF Jacques, « *Fiscalité appliquée* » Tome 1, Edition DUNOD, Paris, 1994, 562 pages
- SEMPE Henri, « *Budget et Trésor : Finances publiques, économie fiscale* », Tome 1, 2^e édition, Edition CUJAS, 1988, 600 pages
- RICARDO David (1817), « *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* », 3^e édition, 169 pages
- ALLINGHAM M. et SANDMO T., « Les modèles théoriques des fraudes fiscales », Edition Cujas, 1996, 112 pages

Documents périodiques :

- « *Code Général des Impôts* », textes législatifs et réglementaire, suivant la loi de finances rectificative 2022, 331 pages
- « *Manuel des procédures fiscaux* », Edition 2007, 190 pages
- « *Manuel des procédures fiscaux* », Edition 2012, 190 pages
- « *Manuel des procédures fiscaux* », Edition permanente, année 2016, 237 pages
- « *Guide à l'analyse FFOM* », place à la jeunesse, 3 pages
- « *Introduction à l'étude de la fiscalité* », version mai 2002, 26 pages
- « *Rapport 2021 sur la Performance de la Gestion des Finances Publiques à Madagascar* » sur la période 2018-2020
- « *Le recouvrement des recettes fiscales : procédures et dispositifs de contrôle* », octobre 2019, 12 pages

Thèses et mémoires :

- RAZAFIMANJATO Liliane ép. RAZAFINDRATSIMA, « *contrôle et pilotage de la performance : cas de lutte contre la fraude fiscale malgache* », mémoire de doctorat, sciences de gestion, université panthéon-Sorbonne – paris 1, année 2015, 399 pages
- RAKOTOMANGA Verohasina, « *Simplification des procédures comme instrument d'amélioration des relations entre l'administration fiscale et les usagers. Cas de Madagascar* », mémoire de master, administration et finance publique, université de Strasbourg, année 2018, 51 pages
- ZATOVO Engendrafale Elyno, « *L'évasion fiscale et ses rapports avec la fraude fiscale. Cas de Madagascar* », mémoire de master, macroéconomie et modélisation université d'Antananarivo, année 2015, 89 pages
- RANAIVOSON Njivaniaina Edinho, « *L'audit sur la gestion des impôts perçus pour le développement budgétaire* », mémoire de master, comptabilité audit et contrôle, université d'Antananarivo, année 2020, 103 pages

Webographies :

- <https://www.afrique7.com> consulté le 07/02/2023 à 19 : 00
- <https://www.dgi.gouv.ml> consulté le 18/02/2023 à 23 : 00
- <https://www.impôt.mg> consulté le 02/11/2022 à 14 : 15
- <http://www.profiscal.com/> consulté le 02/12/2022 à 10 :45
- <https://www.studiosifaka.org> consulté le 22/02/23 à 09 : 30
- <https://www.uis.unesco.org> consulté le 07/02/2023 à 12 :00
- [https://www.vie.publique.fr/ budget annexes](https://www.vie.publique.fr/budget_annexes) consulté le 07/01/2023 à 16 :00
- <https://2424.mg> consulté le 22/02/2023 à 19 : 30

Liste Des Annexes

Annexe 1 : Bordereaux de versement de l'IR

Annexe 2 : Bordereaux de versement de l'IS

Annexe 3 : Bordereaux de versement de la TVA

Annexe 4 : Bordereaux de versement de l'IRSA

ANNEXES

Annexe 1 : Bordereaux de versement de l'IR



MINISTÈRE DES FINANCES
ET DU BUDGET
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

**BORDEREAU DE VERSEMENT
DE
L'IMPOT SUR LES REVENUS**



ANNEE! 2022

Exercice comptable allant du : au

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

N° d'identification fiscal :

N° Statistique :

Nom commercial :

Activité :

Adresse :

| | |
|--|--|
| <p>CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL :</p> <p>A. Résultat comptable :</p> <p>B. Réintégrations :</p> <p>C. Résultat fiscal avant imputation des déficits antérieurs (A + B) :</p> <p>D. Déficit antérieurs imputables :</p> <p>E. Déficit antérieurs imputés :</p> <p>F. Résultat fiscal après imputation des déficits antérieurs (C - E) :</p> <p>G. Impôt brut :</p> <p>H. Déficit restant à reporter (D - E) :</p> <p>I. Réduction d'impôt pour personne à charges :</p> <p>J. Réduction d'impôt pour investissement de l'exercice :</p> <p>K. Réduction d'impôt antérieur imputable :</p> <p>L. Total droits à réduction d'impôt pour investissement (J + K) :</p> <p>M. Réduction d'impôt pour investissement imputés (≤ 50% impôt d0) :</p> <p>N. Impôt net (G - M) :</p> <p>O. Réduction d'impôt pour investissement à reporter :</p> <p>P. Acomptes provisionnels payés :</p> <p>Q. Crédit d'impôt de l'exercice antérieur reportable :</p> <p>R. IRCM payé (joindre certificat délivré par l'organisme payeur) :</p> <p>S. Total des imputations (P + Q + R) :</p> <p>T. Net à payer (N - S) :</p> <p>U. Crédit d'impôt à reporter (S - N si S > N) :</p> | |
|--|--|



26 OCT 2022

A le 26 OCT 2022

Cachet, signature et titre,

CADRE RESERVE A L'ADMINISTRATION

| Net à payer | Pénalité/Amende | Montant à payer | Total versé | Reste à recouvrer | N° récépissé |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------------|--------------|
| | | | | | |

Mode de paiement : Espèce

Chèque N° chèque Banque

Autres à préciser

Annexe 2 : Bordereaux de versement de l'IS



DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS

CENTRE FISCAL DE

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA

Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

BORDEREAU DE VERSEMENT DE L'IMPOT SYNTHETIQUE (HETRA TAMBATRA)



Année (Taona) :

| RENSEIGNEMENTS SUR LE CONTRIBUABLE (Filazalazana momba ny mpandoa hetra) | |
|--|---------------------------------------|
| Nom du redevable (Anaran' ny mpandoa hetra) : | |
| Nom commercial (Anaran' ny tsena) : | |
| N° CIN (Karapanondrom-pirenena laharana fahe) : | |
| NIF (Laharam-pamantarana ara-ketra) : | N° Stat (Laharana statistika) : |
| Adresse (Adiresy) : | |
| Lieu d'exploitation (Toerana iasana) : | 1°/..... |
| | 2°/..... |
| | 3°/..... |

| DECLARATION DE CHIFFRE D'AFFAIRES OU DE REVENUS ACQUIS EN (Filazana ny vola niditra tamin' ny taona) | | | | |
|---|---|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Activités exercées (Asa atao) | Nombre de jours ouvrés (Isan' ny andro iasana) | | Chiffre d'affaires (en Ariary) (Vola maty) | |
| | mensuel (isam-bolana) | annuel (ao anatin' ny taona) | journalier (isan' andro) | annuel (ao anatin' ny taona) |
| 1°) | | | | |
| 2°) | | | | |
| 3°) | | | | |

Fait à, le

(Natao teto)

(ny)

Signature du déclarant
(Sonian' ny mpanao filazana)

| CADRE RESERVE A L'ADMINISTRATION (Natokana ho an' ny sampandraharahan' ny hetra) | | | | | | |
|---|-------------|---------------------|--------------|---|--------------|--|
| LIQUIDATION DE L'IMPOT (Fikajiana ny hetra) | | | | | | |
| RUBRIQUES | | Montant (en Ariary) | | Cachet, signature, nom et grade de l'agent taxateur | | |
| Impôt dû (Principal) (A) | | | | | | |
| Complément (B) | | | | | | |
| Acompte provisionnel 1 (C) | | | | | | |
| Acompte provisionnel 2 (D) | | | | | | |
| Total à payer (Fitambarany) (E) = (B) + (C) + (D) | | | | | | |
| RECouvreMENT (Famorian-ketra) | | | | | | |
| Date | Net à payer | Pénalité / Amendes | Montant payé | Reste à recouvrer | N° quittance | Mode de règlement |
| | | | | | | <input type="checkbox"/> Espèce <input type="checkbox"/> Chèque N°..... Banque..... <input type="checkbox"/> Autres à préciser |

Cachet, signature, nom et grade du Receveur des Impôts

(Sonian' ny mpandray vola)

N.B : Cet imprimé ne vaut pas quittance.
Fanamarihana : Tsy mahasolo rosia ity taralasy ity.

Annexe 3 : Bordereaux de versement de la TVA

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA
Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana

N° 601

MINISTRE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DU BUDGET
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

**DECLARATION DE LA TAXE
SUR LA VALEUR AJOUTEE (TVA)**

Déclaration Mensuelle MOIS : ANNEE :
Trimestrielle TRIMESTRE : ANNEE :

Bureau de recette : Numéro d'Identification Fiscal :

RAISON SOCIALE ou Nom et prénoms :
Nom commercial :
Adresse :
Activité ou profession :

| OPERATIONS | Chiffre d'affaires | | Total (c) = (a) + (b) | Taux (d) | TVA Collectée (e) = (a) x (d) |
|--|--------------------|-----------------|--------------------------|-------------|----------------------------------|
| | Taxable (a) | Non taxable (b) | | | |
| 1. Opérations à l'exportation : | | | | 0 % | ////// |
| 2. Opérations locales : - à des personnes assujetties : | | | | | |
| - à des personnes non assujetties : | | | | | |
| 3. Autres régularisations : | | | | | |
| 4. TOTAL | | | | ////// | |

| DEDUCTIONS | Locaux (f) | Importations (g) | TOTAL (h) = (f) + (g) |
|---|---------------|---------------------|--------------------------|
| 5. Taxe déductible : 5.1. – sur biens d'équipements et immeubles : | | | |
| 5.2. – sur les autres biens : | | | |
| 5.3. – sur les services : | | | |
| 6. Autres régularisations : | | | |
| 7. Total de la colonne (h) : | | | |
| 8. Prorata de déduction, 20% TVA déductible de la période (7) x taux prorata) : | | | |
| 9. Report de crédit de la période précédente : | | | |
| 10. TOTAL TVA DEDUCTIBLE (8) + (9) : | | | |

| | |
|---|--|
| 11. Total TVA à verser [Total colonne (c)] – (10) : | |
| 12. Total de crédit de TVA (10) – [Total colonne (e)] : | |
| 13. Remboursement de crédit de TVA demandé : | |
| 14. Crédit de TVA reportable : (12) – (13) : | |

N.G. - CD n° 252 - IN - 2006 - [1934-06]

Déclaré conforme à nos écritures
A. 26 OCT 2022

| CADRE RESERVE A L'ADMINISTRATION | | | | |
|----------------------------------|----------|---------------|-------------|-------------------|
| Montant TVA | Pénalité | Total à payer | Total versé | Reste à recouvrer |
| | | | | |

Crédit de taxe :
Mode de paiement : (E)spèce
(C)hèque N°
(D)épôt sans paiement

Numéro récépissé :
Banque
N° compte bancaire :

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | i |
| SOMMAIRE | ii |
| LISTE DES ABREVIATIONS | iii |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | iv |
| GLOSSAIRES..... | v |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE | 3 |
| Chapitre I : GENERALITE SUR L'IMPOT | 4 |
| Section 1 : Historique..... | 4 |
| 1.1. Histoire de l'impôt..... | 4 |
| 1.2. Histoire de la DGI..... | 4 |
| 1.3. Présentation du centre fiscal « A » | 5 |
| Section 2 : Les activités du centre fiscal | 8 |
| 2.1. Les différents types d'impôt..... | 8 |
| 2.2. Les activités du centre fiscal..... | 11 |
| Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE..... | 13 |
| Section 1 : Cadre théorique du thème | 13 |
| 1.1. Théorie sur le gestion de recouvrement des impôts. | 13 |
| Section 2 : Méthodologie..... | 13 |
| 2.1. Methode globale..... | 13 |
| PARTIE II : RESULTATS DE RECHERCHE..... | 15 |
| Chapitre III :PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTENTE | 16 |
| Section 1 : Situation de la recette | 16 |
| 1.1. La recette | 16 |
| 1.2. Les destinations de la recette du centre fiscal..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3. Evolution de la situation de recette du centre fiscal « A » | 17 |
| Section 2 : Situation au niveau de l'administration | 21 |
| 2.1. Le recouvrement par la division gestion..... | 21 |
| 2.2. Le recouvrement par la division contrôle | 22 |
| Chapitre IV : DIAGNOSTIC | 23 |
| Section 1 : Diagnostic interne | 23 |
| 1.1. Forces..... | 23 |
| 1.2. Faiblesses..... | 24 |
| Section 2 : Diagnostic externe..... | 25 |
| 2.1. Opportunités | 25 |
| 2.2. Menaces | 26 |
| PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS | 27 |
| Chapitre V : DISCUSSION | 28 |
| Section 1 : La situation de recette du centre fiscal et le recouvrement de l'administration | 28 |
| 1.1. Les réalisations des prévisions | 28 |
| 1.2. Les problèmes de recouvrement de l'administration fiscale | 29 |
| Section 2 : Discussion sur l'analyse interne et externe du centre fiscal A..... | 30 |
| 2.1. Analyse interne | 30 |
| 2.2. Analyse externe | 31 |
| Chapitre VI : RECOMMANDATIONS | 33 |
| Section 1 : Amélioration au niveau de l'organisation administrative | 33 |
| 1.1. Amélioration des ressources humaines..... | 33 |
| 1.2. Amélioration des ressources matériels | 34 |
| 1.3. Mise en place d'une carte fiscal de proximité | 35 |
| Section 2 : Amélioration au niveau de la procédure | 35 |
| 2.1. Simplification des procédures | 35 |

| | |
|------------------------------------|------|
| 2.2. Sensibilisation publique..... | 37 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 40 |
| BIBLIOGRAPHIE | VI |
| LISTE DES ANNEXES..... | VIII |
| ANNEXES | IX |
| TABLES DES MATIERES | XIV |
| RESUME..... | |

RESUME

Nom : RAKOTONDRADIO

Prénoms : Nomenjanahary Henintsoa

Mention/Parcours : GESTION, Finance et Comptabilité

Année Universitaire : 2021-2022

Nombre de page : 40



Résumé

Le centre fiscal a pour fonction de procéder aux recouvrements des impôts pour le mettre dans la caisse de l'Etat. De ce fait une amélioration s'impose aux niveaux de la gestion de recouvrement des impôts du centre fiscal afin d'exploiter toutes les opportunités possibles de ce dernier. Cette amélioration rehaussera le budget de l'Etat et augmentera ses investissements dans le service public.

Mots clés : centre fiscal, impôt, recouvrement, Etat, recettes

Abstract

The fiscal center function is doing tax recovery for making them in the cashier of the state. Therefore, the management of tax recovery of fiscal center needs an improvement in order to take advantage of all possible opportunities of fiscal center. This improvement will raise the state budget and will increase the state investment in the public service.

Keys words: fiscal center, tax, recovery, state, takings

Famintinana

Ny ivon-ketra dia manana ny andraikitra aminin'ny famorian-ketra mba ampidirana an'izany ao amin'ny kitapombolam-panjakana. Noho izany dia mila fanatsarana eo anivon'ny fitantanana ny famorian-ketran'ny ivon-ketra mba ahafahana mitrandraka araky izay tratra ny tombotsoany rehetra. Io fanatsarana io dia mampiakatra ny tetibolam-panjakana ary mampitombo ny fanamaintisamolaly ao amin'ny fanaovana ny asam-bahoaka.

Teny fototra: ivon-ketra, hetra, famorian-ketra, fanjakana, fidiram-bola

Encadreur : Mr ANDRIAMASY Andry, enseignant chercheur à l'IES-AV

Contacts: 034 04 515 34, rakotondradio.henintsoa@gmail.com