



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana – Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA



DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management



Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Licence en sciences de Gestion

Thème : « LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DES CREANCES FISCALES D'IS ET D'IR »

Cas du centre fiscal B Antsirabe

SESSION DU 20 DECEMBRE 2021

Présenté par : HASINJANAHARY Miarisoa Claudine

Président du jury : Monsieur RANDRIANARIVELO Lanja, Enseignant-Chercheur au sein
de l'IES-AV

Examinatrice : Madame RALAIBOZAKA Tahina Nancy Muriel, Enseignante-Chercheuse au
sein de l'IES-AV

Encadreur pédagogique : Monsieur RAVELONANTOANDRO Sedra, Enseignant-Chercheur
à l'IES-AV

Année universitaire : 2019- 2020



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana – Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA



DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management



Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Licence en sciences de Gestion

Thème : « LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DES CREANCES FISCALES D'IS ET D'IR »

Cas du centre fiscal B Antsirabe

SESSION DU 20 DECEMBRE 2021

Présenté par : HASINJANAHARY Miarisoa Claudine

Président du jury : Monsieur RANDRIANARIVELO Lanja, Enseignant-Chercheur au sein
de l'IES-AV

Examinatrice : Madame RALAIBOZAKA Tahina Nancy Muriel, Enseignante-Chercheuse au
sein de l'IES-AV

Encadreur pédagogique : Monsieur RAVELONANTOANDRO Sedra, Enseignant-Chercheur
à l'IES-AV

Année universitaire : 2019- 2020

AVANT PROPOS

Le présent mémoire est issu d'un stage de deux mois qui s'est effectué auprès du centre fiscal B Antsirabe. La réalisation de ce travail est surtout grâce à une franche collaboration avec tous les personnels du centre fiscal B mais aussi à l'encadrement de l'IES-AV.

Au cours de l'accomplissement de ce stage, nous avons pu combiner les formations acquises au sein de l'IES-AV avec les pratiques et nous avons pu constater l'application de celle-ci auprès du centre fiscal B Antsirabe.

Le but principal de notre étude est concentré sur la gestion des entreprises. Sur ce, l'appréhension de la gestion d'une Administration fiscale nous aide à mieux comprendre son fonctionnement. Ainsi, le choix du sujet a été inspiré par un intérêt de connaître l'importance des créances fiscales ainsi que ses recouvrements. Le travail consiste donc à mettre en exergue les acquis techniques durant le stage afin d'avoir une bonne compréhension de tout ce qui concerne le recouvrement des créances fiscales sur les impôts sur les revenus.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout puissant qui nous a donné la force et la santé afin que nous puissions mener à bien ce travail.

Ensuite, il convient de souligner que si le présent ouvrage a pu être réalisé, ce n'est pas seulement par nos propres efforts personnels mais surtout grâce aux aides précieuses faites par toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation.

Nos profondes gratitude, nos vifs et sincères remerciements vont à :

- Monsieur le Directeur de l'IES-AV professeur RAJAONARISON Eddie Franck, qui nous a permis de suivre la formation en Gestion au sein de l'IES-AV.
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, enseignant-chercheur mais aussi responsable de la mention Gestion qui nous a permis d'effectuer des recherches.
- Monsieur RAVELONANTOANDRO Sedra, enseignant-chercheur au sein de l'IES-AV mais aussi notre encadreur pédagogique pour son aide et ses conseils précieux.
- Monsieur le Président du Jury RANDRIANARIVELO Lanja, enseignant-chercheur au sein de l'IES-AV qui a consacré ses temps à nous évaluer lors de cette soutenance.
- Madame l'examinatrice RALAIBOZAKA Tahina Nancy Muriel, enseignante-chercheuse à l'IES-AV qui a bien voulu nous examiner malgré ses innombrables responsabilités.
- L'ensemble du corps enseignant et tous les personnels administratifs au sein de l'IES-AV.
- Monsieur RANDRIANANTENAINA Onésime Valentin, inspecteur des impôts mais également chef du centre fiscal B, qui a bien voulu nous diriger dans la réalisation de ce mémoire malgré les différentes contraintes inhérentes à ses lourdes responsabilités.
- Monsieur le responsable de la statistique, RABELEARISON Mamisoa, qui nous a guidés et nous appris énormément dans la pratique.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

TABLE DES ILLUSTRATIONS

GLOSSAIRES

INTRODUCTION

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU LIEU DU STAGE ET ANALYSE PRELIMINAIRE SUR LES IMPOTS

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CENTRE FISCAL B ANTSIRABE

CHAPITRE II : ANALYSE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE

PARTIE II : ANALYSE APPROFONDIE DES FAITS REELS ET ESSAI DU DIAGNOSTIC

CHAPITRE III : SITUATION DES ACTIONS EN RECOUVREMENT AU CFB

CHAPITRE IV : ESSAI DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

CHAPITRE V : DISCUSSIONS DES RESULTATS

CHAPITRE VI : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

- ATD** : Avis aux Tiers Détenteurs
- BCM** : Banque Centrale de Madagascar
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CFA** : Centre Fiscal A
- CFB** : Centre Fiscal B
- CGI** : Code Général des Impôts
- CTD** : Collectivité Territoriale Décentralisée
- DFU** : Dossier Fiscal Uniformisé
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DRI** : Direction Régionale des Impôts
- FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
- IR** : Impôt sur les Revenus
- IS** : Impôt Synthétique
- LFI** : Loi des Finances Initiales
- NIF** : Numéro d'Identification Fiscale
- PV** : Procès-Verbal
- RAR** : Reste à Recouvrir
- TO** : Taxation d'Office
- TP** : Titre de Perception
- TVA** : Taxes sur les Valeurs Ajoutés

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1: Compétences territoriales du CFB	3
Tableau 2: Fiche de poste des trois divisions	7
Tableau 3: Rôles de chaque poste de tous les personnels	7
Tableau 4: Les objectifs de l'étude et les résultats attendus	17
Tableau 5: Situation de recette du 01/01/20 au 31/12/20.....	26
Tableau 6: Dépôt de déclaration au cours du mois de Décembre 2020	27
Tableau 7: Situation des RAR du CFB	29
Tableau 8: Amende en matière des Impôts sur les Revenus	30
Tableau 9: Matrice de l'analyse FFOM	36

Liste des figures

Figure 1: Organigramme du CFB.....	6
Figure 2: Processus du contrôle sur pièces.....	21
Figure 3: Processus d'une vérification sur place	22
Figure 4: Actions en recouvrement forcé	24
Figure 5: Diagramme représentant la situation des RAR, unités en Ariary	29
Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa	33

Liste des photos

Photo 1: Déroulement d'un contrôle fiscal	23
---	----

GLOSSAIRES

- **Contribuable** : c'est une personne physique ou morale contribuant aux charges publiques en payant des impôts.
- **Assujetti** : c'est une personne soumise à un type d'impôt. Elle détient une obligation fiscale vis-à-vis de son régime d'imposition.
- **Redevable** : c'est un nom pour désigner une personne qui doit payer les dettes de l'Etat.

INTRODUCTION

L'impôt joue un rôle très important dans les affaires de l'Etat. En fait, les impôts prélevés aux entreprises et particuliers font parties des sources de financement de ce dernier mais ils sont également les acteurs principaux de l'économie d'un pays. En outre, l'implantation d'une société est conditionnée par une bonne connaissance du coût lié à son activité telle que la fiscalité d'entreprises. L'entreprise doit fonctionner en tenant compte de la fiscalité tout en essayant d'accomplir ses décisions et choix de gestion par rapport aux règles prescrites par l'administration fiscale.

La loi de finances fait l'objet d'une préparation, d'une exécution et d'un contrôle au titre de chaque exercice budgétaire. L'exécution du budget de l'Etat nécessite un acte d'autorisation et un acte de prévision préalable. En effet, toute exécution budgétaire doit être prévue et autorisée en vertu de la loi de finances de l'année budgétaire. Le budget de l'Etat se divise en recettes publiques et en dépenses publiques tout en respectant le principe de l'équilibre général de la loi de finances. Les recettes fiscales en tant qu'un élément du budget de l'Etat s'exécutent à posteriori d'un acte de prévision et un acte d'autorisation. Les dispositions fiscales et douanières de la loi de finances prévoient et autorisent les recettes fiscales de l'année au titre de laquelle le budget est exécuté. Les dispositions fiscales et douanières stipulent toutes les mesures nouvelles prises en vue de modifier ou compléter certaines dispositions de services votés déjà prescrits dans le Code Général des Impôts et le Code de douane.

Depuis le début de la crise politique qui sévit à Madagascar en 2009, l'Administration exerce d'importantes pressions pour accroître leurs recettes et notamment les recettes fiscales en soumettant ainsi les entreprises autant malgaches qu'étrangères à des contraintes fiscales multiformes. Nous entendons tous les jours dans les salons d'affaires, dans les divers ateliers ou journaux, la fréquence des contrôles fiscaux.

La fiscalité à Madagascar met en jeu deux acteurs différents : l'administration fiscale ainsi que les contribuables. Elle s'effectue par un système déclaratif des activités entreprises par chaque contribuable. C'est à ce dernier de calculer lui-même son chiffre d'affaires ou liquider lui-même son impôt. Ensuite, le déclarer (mensuel, bimestriel, trimestriel, semestriel ou annuel) auprès de l'administration fiscale. En contrepartie, l'administration fiscale contrôle au cas où les déclarations sont fausses et incohérentes. Puis, elle pénalise le cas échéant par plusieurs procédures. D'où notre thème de mémoire se focalise sur : « **Les procédures de**

recouvrement des créances fiscales d'IS et d'IR sur le cas du CFB Antsirabe. » En effet, l'IR et l'IS sont des impôts sur les Revenus qui s'appliquent à une personne physique ou morale exerçant une activité quelconque. Le choix de ce thème est justifié par l'existence de plusieurs activités informelles, mais aussi de nombreuses fausses déclarations par les contribuables vus que plusieurs entreprises ont des difficultés à optimiser ses coûts fiscaux. Or, toutes entreprises quel que soit sa forme doivent payer des impôts dès sa création jusqu'à la cessation de son activité.

La question se pose alors : **Comment l'administration fiscale arrive-t-elle à gérer et lutter contre les anomalies fiscales ?** L'étude de ce thème portera essentiellement sur les procédures de recouvrement des RAR ou Restes à Recouvrir.

Pour pouvoir répondre à la question précédemment énoncée, il faut vérifier les hypothèses suivantes :

- La première stipulant que la réglementation actuelle des procédures de recouvrement des créances fiscales favorise le développement et la transparence de l'administration fiscale mais aussi, elle augmente les recettes de l'Etat.
- La seconde disant que l'insuffisance du système de contrôle des créances fiscales chez les contribuables engendre la création de plusieurs activités informelles et recours d'emblée aux procédures judiciaires.

Dans ce contexte, l'étude sera divisée en trois parties. La première partie consistera sur la présentation générale et préliminaire de la situation du lieu du stage ainsi que les méthodologies appliquées. Dont le but de cette première partie est l'appréhension du cadre de l'étude mais aussi l'étude descriptive sur les impôts sur les revenus et les recouvrements des créances fiscales. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse approfondie des faits réels et essai du diagnostic. Cette seconde partie aura pour but de fournir des argumentations dans le but de mieux évaluer la performance du centre fiscal face à ses situations actuelles sur les RAR. Et enfin, la troisième partie qui concerne la discussion des résultats obtenus tels que l'état du lieu actuelle face à la procédure et les problèmes rencontrés par le centre fiscal B Antsirabe. Quelques solutions préconisées parmi tant d'autres seront proposées, et qui ont pour but de permettre le meilleur fonctionnement des systèmes de recouvrement des créances au niveau des Administrations fiscales.

**PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU LIEU DU
STAGE AINSI QUE L'ANALYSE PRELIMINAIRE DES
IMPOTS SUR LE REVENUS ET LA METHODOLOGIE
APPLIQUEE**

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CENTRE FISCAL B ANTSIRABE

Dans cette première chapitre, nous allons voir successivement la présentation et la délimitation du lieu du stage. Nous parlerons de son historique et cadre juridique, son objectif et ses missions, sa structure fonctionnelle et organigramme, ses attributions ainsi que son environnement.

Section I : Etude descriptive du CFB

Généralement, la fiscalité malgache a connu des changements historiques. En 1975 jusqu'en 1997, la direction des impôts et la direction des douanes ont été dirigé ensemble par la direction générale des régies financières.

La direction des impôts est dirigée en 3 services :

- Les services des contributions directes
- Les services des contributions indirectes
- Les services de l'enregistrement et du timbré

En outre, la réforme fiscale s'est effectué en 1998 et la direction générale des impôts (DGI) a été créée et les 3 ex- services ont été fusionnés. Ce qui nous amène à reconnaître l'historique et le cadre juridique du centre fiscal B Antsirabe.

1.1. Historique et cadre juridique

1.1.1. Historique

L'administration fiscale est administrée hiérarchiquement par la Direction Générale des Impôts (DGI) qui est représentée par la Direction Régionale des Impôts (DRI) et les Centres fiscaux au niveau de la Région et des Districts et/ou Communes. Elle est actuellement sous la tutelle du Ministère des Finances et du Budget.

Le centre fiscal B Antsirabe récemment créé, remontait en l'an 2012. Il se trouve au centre-ville d'Antsirabe, plus exactement à Tsarasaotra près du Trésor.

1.1.2. Compétences territoriales

Voici ses compétences territoriales :

Tableau 1: Compétences territoriales du CFB

ANTSIRABE I	ANTSIRABE II
<ul style="list-style-type: none">- Antsenakely Andraikiba- Ampatana Mandriankeniheny- Antsirabe Afovoany AtsinananaAmbohimanarivo	<ul style="list-style-type: none">- Ambohibary- Andranomanelatra- Antsoatany- Ibity- Vinaninkarena- Saondrariny

	<ul style="list-style-type: none"> - Ambatomena - Ambohidranandriana - Ambohimiarivo - Ambohitsimanova - Mandrosohasina - Manandona
--	---

Source : CFB Antsirabe, Avril 2021

1.2. Présentation des activités du CFB

1.2.1. Attributions et activités du CFB

Comme tout établissement fiscal, le centre fiscal B exerce néanmoins plusieurs activités. Toutes ses activités tournent autour de ses compétences territoriales. D'ailleurs, il rend des services incontournables sur la vie sociale et économique. Donc, voici le résumé des attributions et activités du centre fiscal B :

- A commencer avec l'attribution des cartes fiscaux pour ceux qui exercent des activités à but lucrative.
- Ensuite, la certification des cartes fiscaux se fait également auprès du centre fiscal B.
- L'enregistrement des droits : si la formalité est complète et que l'acte est formel, la durée du traitement des actes ne doit pas excéder 72 heures dès sa réception.
- Puis, le centre fiscal B traite également les actes de vente sur l'IPVI ou Impôt sur les Plus-Values Immobilières.
- Il délivre aussi les attestations de non affectation des véhicules au transport à titre onéreux sous l'appellation d'un certificat de non-imposition.
- Enfin, il existe toujours des exceptions. Le centre fiscal B délivre aussi les attestations d'imposition ou non-imposition pour ceux qui en demande pour des raisons autres que les activités. Par exemple : pour des dossiers de bourse.

Autres que ces activités, le centre fiscal B en gérant les dossiers des contribuables, actuellement sur une plateforme, établit un tableau de bord mensuel, la situation des transferts et des nouveaux entrants dans le centre, la relance des défaillants, le compte rendu d'une taxation d'office et la situation des RAR.

1.2.2. Objectifs et missions

Les objectifs et les missions de l'Administrations fiscales tels que le centre fiscal B se décomposent en deux composantes principales à savoir les services d'appui et les services opérationnels.

- Les services d'appui : le CFB est responsable des recouvrements des budgets de l'Etat ainsi que les poursuites de ses créances.
- Les services opérationnels : le CFB doit se consacrer principalement à la réalisation des objectifs principaux de la DGI. En effet, cette dernière fixe tous les 3 mois la réalisation des recettes fiscales de chaque centre fiscal dont il faut atteindre cette somme en minimal.

Section II : Environnement du CFB

2.1. Structure fonctionnelle et organigramme

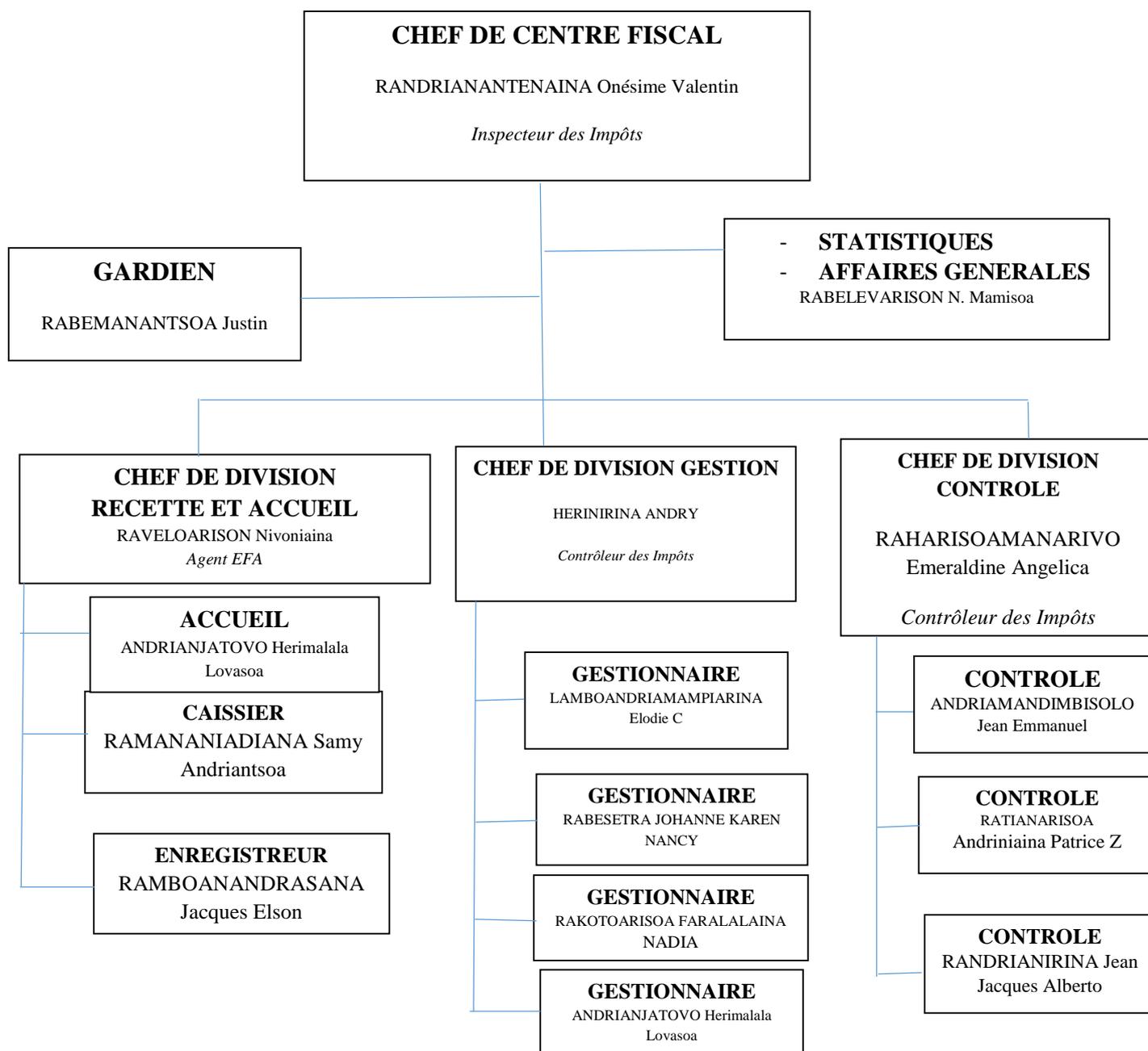
2.1.1. Organigramme

Le centre fiscal B Antsirabe est une administration fiscale issue de la DRI Vakinankaratra dont le ministère est dit Ministère chargé de la réglementation Fiscale.

Pour cela, il a une structure bien organisé selon les règles conformes au statut de l'administration fiscale et de la fonction publique en général. Par définition, l'organigramme est un schéma représentant les diverses divisions par les liaisons hiérarchiques entre eux.

Voici un schéma représentant l'organigramme du CFB :

Figure 1: Organigramme du CFB



Source : CFB Antsirabe, Mai 2021

2.1.2. Fiche de poste et rôles

Ainsi, le centre fiscal B est composé de trois divisions. En effet, nous allons voir dans le tableau ci-dessous le rôle de chaque division.

Tableau 2: Fiche de poste des trois divisions

Divisions	Rôles
Accueil/ recette	Responsable des renseignements pour les contribuables et effectue les opérations de paiements auprès du caissier, d'enregistrement et de réception des courriers
Gestion	Prend en charge la création des DFU des nouveaux entrants, d'établissements des impôts à payer, délivrance des NIF selon la plateforme et responsable des échéances fiscales.
Contrôle	Prend en main les contrôles sur pièces ou sur place des DFU et des lieux d'exploitation des contribuables au cas où il existe des secteurs informels ou des déclarations incohérentes

Source : CFB Antsirabe, Mai 2021

Le centre fiscal B Antsirabe possède 15 personnels dont 11 agents des impôts, 2 contrôleurs des impôts et 2 inspecteurs des impôts. A chaque division, un chef de division assure son fonctionnement. Pour mieux cerner les attributions de chaque poste, le tableau suivant nous montre les fiches de chaque poste :

Tableau 3: Rôles de chaque poste de tous les personnels

Postes	Rôles
<p style="text-align: center;">Chef du centre Et Adjoint du chef du centre (2 inspecteurs des impôts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer et organiser les actions des divisions placées sous ses ordres - Superviser, contrôler, et diriger l'exécution desdites actions : recouvrement, gestion des dossiers, contrôle sur pièces ou sur place - Gérer les ressources humaines en service au sein du centre - Centraliser et analyser les réalisations - Programmer les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs à lui assignés - Exercer un contrôle des divisions - Représenter la Direction Générale sur le terrain

Réceptionniste	<ul style="list-style-type: none"> - Assure le standard et l'accueil - Assure l'envoi et réception des messages électroniques, fax, ... - Assure la saisie et photocopie, préparation des dossiers, gestion du courrier et tenue de divers registres ainsi que le classement des documents
Chef de division gestion (Contrôleur des impôts)	<ul style="list-style-type: none"> - Supervise et coordonne les actions relatives aux contrôles sur pièces - Réparti les tâches et attributions incombant aux gestionnaires des dossiers - Etabli les rapports d'activité du service placé sous sa responsabilité
Gestionnaire des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de la mise à jour des dossiers fiscaux unifiés (DFU) - Chargé de la relance et le suivi des défaillants en collaboration avec la recette - Chargé de l'étude sur pièces des DFU pouvant aboutir à un contrôle sur pièces ou une proposition de vérification sur place à transmettre à la division contrôle
Chef de division contrôle (Contrôleur des impôts)	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'élaborer le programme de vérification sur place - Animer, coordonner et superviser les actions des vérificateurs placés sous ses ordres - Assurer l'amélioration des méthodes de vérification pour plus de rendement
Vérificateur	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de déceler les erreurs, omissions ou insuffisances dans les déclarations souscrites par les contribuables - Vérifier, par un examen approfondi, de la comptabilité de l'entreprise en allant sur place recueillir des informations non contenues dans les déclarations souscrites
Receveur	<ul style="list-style-type: none"> - Effectue la gestion, le contrôle des

(Contrôleur des impôts)	<p>recettes et le suivi des demandes de paiement échelonnés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectue la gestion des dossiers contentieux et les actions en recouvrement - L'étude et le recouvrement des procès-verbaux établis par les vérificateurs - La tenue des statistiques mensuelles et comparaison périodique des réalisations par rapport aux prévisions établies en début d'exercice - La tenue et l'émission des comptabilités - L'enregistrement des actes civils, la tenue et la signature des registres des actes enregistrés - Chargé du recouvrement des recettes
Caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de réceptionner les contribuables - Chargé de confronter les données : espèces et dépenses - Tenir le livre journal de la caisse - Confronter les quittances avec le livre journal de caisse - Verser les espèces et chèques à la BCM les Mercredi et Vendredi - Faire sortir les situations journalières, décadaires et mensuelles

Source : CFB Antsirabe, Mai 2021

2.2. Environnement

Le centre fiscal B gère des contribuables au nombre de 7 428 au total. Ce chiffre n'est pas véritablement exact vue les transferts de certains contribuables des CFA vers CFB et vice-versa. Le nombre des contribuables assujettis à l'IS compte actuellement 7 197. Par contre, ceux qui sont assujettis à l'IR s'élèvent à 203. Cela implique certaines obligations de ces contribuables envers le CFB.

Nous avons pu mieux connaître le lieu de notre stage grâce à ce chapitre. Le suivant chapitre nous parlera des théories concernant les termes essentiels relatives à notre thème.

CHAPITRE II : ANALYSE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE

Il est difficile de cerner le thème sans connaître les théories et les principes sur les impôts sur les revenus et son mode de recouvrement. Ainsi, dans ce deuxième chapitre, il est intéressant de comprendre dans un premier temps la notion de la fiscalité des entreprises et les impôts sur les revenus, puis voir en ce qui concerne le recouvrement des créances fiscales et sa poursuite. Et enfin, la méthodologie d'approche, mais également les méthodologies appliquées durant le mémoire.

Section I : Analyse conceptuelle : Théorie

1.1. Notion générale sur la fiscalité des entreprises et les impôts sur les revenus

1.1.1. Généralités et définitions sur la fiscalité des entreprises

La fiscalité est l'ensemble des dispositions juridiques et administratives relatives à l'impôt. L'entreprise doit tenir compte de la fiscalité en exerçant son activité.

A Madagascar, il existe plusieurs types d'impôts mais ceux qui nous intéressent sont les impôts sur les revenus (IR et IS).

1.1.2. Concept des impôts sur les revenus (IS et IR)

L'impôt sur les Revenus ou IR :

➤ Principe :

Selon l'**article 01.01** de la loi numéro 2020-013 portant sur la LFI 2021 : « Il est institué un impôt annuel sur les bénéfices et revenus des personnes physiques ou morales. »

L'impôt sur les Revenus touche les contribuables ayant un chiffre d'affaires annuel hors taxe supérieur ou égal à 200 000 000 ariary. Il est perçu au profit du budget général de l'Etat et concerne les revenus réalisés à Madagascar. Cela implique donc, la déclaration annuelle du CA hors taxe.

Pour cette déclaration du CA annuel hors taxe, les contribuables détiennent un état financier qui, doit toujours avoir l'avis d'un expert-comptable avant d'être avisé auprès du centre fiscal.

Pourtant, les fausses déclarations, les activités non-déclarées et les fraudes fiscales engendrent un taux plus bas des recettes fiscales, causé par le non-paiement des impôts. Les CA qui excèdent 200 000 000 ariary sont normalement soumises à l'IR or certaines

contribuables diminuent ses chiffres pour pouvoir profiter du régime d'IS. C'est pourquoi, le système d'imposition à Madagascar connaît plusieurs failles.

➤ Base d'imposition :

L'article 01.01.09 de la loi numéro 2020-013 portant sur la LFI 2021 affirme que : « L'impôt est établi chaque année sur les résultats obtenus de l'exercice comptable. » Plus précisément, l'exercice comptable coïncidant avec l'année civile est compté du 01 Janvier N à 01 Janvier N+1.

Pour cela, l'entreprise doit verser un acompte auprès du centre fiscal de 320 000 ariary dès sa création. Si l'IR que l'entreprise doit payer est inférieur ou égale à ce montant d'acompte, l'entreprise n'effectue plus un dépôt. Sinon, si l'acompte est inférieur à l'IR à payer, les contribuables sont tenues de verser les compléments l'année suivante c'est-à-dire en fin d'exercice. L'IR de l'année N sera un acompte pour l'année N+1 puisque les entreprises ne cessent de s'accroître donc son CA s'accroît également.

➤ Détermination de la base imposable :

L'article 01.01.10 de cette même loi sur la LFI 2021 déclare que : « La base imposable est constituée par le bénéfice net déterminé d'après les résultats d'ensemble des opérations de toute nature effectuées par les entreprises. »

$$Base\ imposable = total\ des\ produits - total\ des\ charges$$

➤ Charges déductibles :

Autres que les revenus, seules les charges qui correspondent à l'activité des contribuables sont déductibles à l'IR dont les électricités etc. sont exclues du calcul sauf, cas exceptionnel pour ceux qui en utilisent à faire marcher son activité.

➤ Détermination :

Pour le calcul de l'impôt, le taux est fixé à 20 %.

$$IR = Base\ imposable \times 20\%$$

Concernant le calendrier de déclaration d'IR : pour les personnes dont l'exercice comptable coïncide avec l'année civile : au plus tard le 15 Mai de l'année suivante et pour les personnes dont la date de clôture de l'exercice social est fixée au 30 juin : au plus tard le 15 Novembre de la même année.

Actuellement, vue la crise sanitaire résultant du Covid19, l'Etat Malgache a fait sortir une loi concernant la non-imposition pour un certain temps du secteur touristique et transport.

➤ Revenus exonérés:

Les revenus exonérés à l'IR selon l'article 01.01.03 de la loi numéro 2020-013 portant sur la LFI 2021 sont :

- Les intérêts versés par la Caisse d'Epargne de Madagascar ; les intérêts versés par le Trésor dans le cadre d'un emprunt national et les intérêts servis aux bons de caisse ;
- Les produits ainsi que les plus-values de cession des actions ou parts sociales détenues par les sociétés par actions de droit malgache ;
- Les revenus réalisés par les missions religieuses ainsi que les organismes assimilés dont les revenus sont utilisés exclusivement au financement de leurs actions à caractère éducatif, culturel, social ou d'assistance au développement économique ;
- Les revenus réalisés par les organismes ou associations sans but lucratif ;
- Enfin, les dividendes des personnes physiques, font également partie des revenus exonérés d'IR à Madagascar.

A cela s'ajoute certaines charges non-déductibles à l'IR, qui sont : les dépenses non liées à l'exploitation normale de l'entreprise, les charges non justifiées par des factures conformes, celles qui sont engagées auprès des fournisseurs non immatriculés, les provisions ne remplissant pas les conditions de déductibilité, l'amortissement excédentaire, frais de siège limité à 1% du CA, l'achat du sucre et café, l'assurance logement d'habitation, cadeau à la clientèle, amande IR intermittent, publicité et sponsoring, l'achat de denrée alimentaire consommé au sein de l'entreprise, dépense engagée dans le cadre de la politique des ressources humaines, les heures supplémentaires, l'indemnité de logement, les primes scolaires, panier de Noël supérieur à Ar 30 000 et les frais de repas : pour les non-cadres ; inférieur ou égale à Ar 2 000 000, pour les cadres ; inférieur ou égale à Ar 6 000 000. (Voir annexe 1)

L'impôt synthétique ou IS :

➤ Principe :

Sont soumis à l'Impôt Synthétique, les personnes physiques ou morales et entreprises individuelles exerçant une activité indépendante lorsque leur chiffre d'affaires annuel, revenu brut ou gain estimé hors taxe, est inférieur à Ar 200 000 000.

➤ Base imposable :

Art. 01.02.04 de la loi vue précédemment présume que : « La base imposable à l'impôt synthétique est constituée par le chiffre d'affaire réalisé ou le revenu brut ou gain acquis par le contribuable durant l'exercice clos au 31 Décembre de l'année antérieure. » Les contribuables soumis au régime d'IS n'ont pas l'obligation de détenir un état financier mais tout simplement un système minimal de la trésorerie. Dans ce dernier, seuls les recettes et les dépenses y sont figurés. Cela permet aux gestionnaires de calculer et d'évaluer leur CA.

➤ Détermination :

Selon l'**article 01.02.05** de cette même loi : « Le taux de l'impôt est fixé à 5% de la base imposable. »

Le calcul de l'impôt est donc représenté comme suit :

$$IS = \text{Base imposable} \times 5\%$$

Si les assujettis à l'IS détiennent des factures régulières figurant le NIF, nom ou raison social, un numéro d'identification statistique, etc... lors de l'accomplissement de ses charges et déclarent cela auprès des centres fiscaux, alors, ils détiennent une réduction plafonnée de ses charges avec pièces justificatives à 2% du CA par l'administration fiscale. (Voir annexe 2)

1.2. Notion générale sur le recouvrement des créances fiscales

1.2.1. Théorie sur le recouvrement fiscal

Le recouvrement de l'impôt désigne l'ensemble des opérations qui ont pour objet d'obtenir le versement des impôts par les contribuables dans les caisses du Trésor Public. Le recouvrement porte sur les impôts, droits et taxes ou sur les sommes liquidées par l'administration fiscale elle-même. Le recouvrement est totalement différent de la déclaration fiscale. Le recouvrement des créances fiscales contribue au même titre que les opérations

d'assiette et de contrôle au respect du principe d'égalité, devant l'impôt. Mais parfois, nous constatons que les agents responsables du recouvrement des impôts ignorent leurs rôles. Autrement dit, le processus du recouvrement forcé se tarde lorsque le recouvrement à l'amiable n'est pas abouti à l'échéance prévue. Cela est dû à une manque d'organisation. Et quelques fois, les recettes publiques ne sont pas parvenues au budget général.

Il existe plusieurs formes de recouvrement fiscal selon leur mode d'établissement et paiement. Ce sont :

- Le recouvrement spontané ou amiable qui désigne toutes les actions qui peuvent être mis en place de manière libre. A cette étape, le centre fiscal peut récupérer d'une manière simple les sommes qui lui sont dues. Le contribuable déclare son activité avec son CA, ensuite, la liquidation et le paiement se fait spontanément sur place. Les recettes recueillies sont enregistrées auprès du budget général.
- Le recouvrement par voie de rôle pour les impôts locaux au niveau de la commune.
- Le recouvrement judiciaire ou recouvrement forcé. Lorsque le recouvrement amiable n'aboutit pas, il est possible de faire une enquête auprès de l'instance judiciaire compétente.

Lorsque le paiement amiable des impôts et des taxes à leur échéance légale, ou à une des échéances négociées n'est pas réglé par un contribuable, l'administration fiscale poursuit par des procédures de relance des défaillants puis de recouvrement forcé suite à des contrôles fiscaux. Le recouvrement des impôts, droits et taxes est confié au Receveur des Impôts. A ce titre, il a la pleine et entière capacité d'agir, c'est-à-dire d'exercer toutes les poursuites contre toute personne débitrice.

1.2.2. Concept des créances fiscales sur l'IS et l'IR

➤ Définition :

Une créance fiscale est une créance détenue par le Trésor Public envers une entreprise, souvent suite à un contrôle fiscal. En d'autres termes, on dit que le Trésor Public a une créance lorsqu'une entreprise lui doit de l'argent.

Le recouvrement de créances est une activité, clairement encadrée par la loi, qui consiste à utiliser des moyens variés afin d'obtenir d'un débiteur le paiement de la créance

due. On parle notamment de créances fiscales dans le cadre des impôts. Le recouvrement de créances s'applique la plupart du temps pour le paiement d'une somme d'argent.

Toutes les contribuables ont une obligation de régler une créance dès lors que l'administration fiscale le constate. Mais, une créance fiscale n'est pas considérée que lorsqu'elle est enregistrée sur une plateforme appelée « SURF » au niveau du centre fiscal. Les deux parties c'est à dire les contribuables et le contrôleur des impôts doivent d'abord se mettre en accord pour le calendrier de paiement des créances, puis c'est à ce moment-là que le receveur l'enregistre sur le logiciel SURF. C'est un logiciel de paiement, où on trouve toutes les situations de chaque contribuable. L'autre appellation des créances fiscales est le RAR ou Reste à Recouvrir c'est-à-dire que les contribuables ont une dette envers le centre fiscal, peut-être une dette de non-paiement d'impôt ou de RAR suite à des anomalies fiscales. Les créances fiscales une fois déterminées et enregistrées sur SURF soient à recouvrer.

➤ Origine :

Dun côté, les déclarations qui sont fausses et incohérents sont à l'origine des créances fiscales. En effet, les agents auprès du centre fiscal consulte les dépenses de l'entreprise à partir des états financiers. Lorsqu'il constate que les charges ne correspondent pas aux activités et que ces charges sont enregistrées, la fausse déclaration a eu lieu donc. Et de l'autre côté, les contribuables sur-contrôle ou vérifiés recours d'emblée à des créances. En matière d'impôt sur les revenus, si le centre fiscal reçoit un recoupement venant des douanes ou d'une autre entreprise pour un contribuable, l'envoi des relances et des notifications se tiendront lieu suivis d'un PV insistant sur le montant de redressement. L'administration fiscale crée ensuite un TP ou titre de perception qui changera ensuite en créances fiscales. Si les contribuables ne se sont pas présentés auprès du centre fiscal après les relances faites, l'administration fiscale est obligée de lui dresser un TO ou Taxation d'Office.

L'administration fiscale pénalise le cas échéant par plusieurs procédures. En effet, pour chaque retard, erreur, ou incohérence dans la déclaration, la société risque une pénalité fiscale ou un contrôle fiscal dont elle est tenue à payer des amendes.

Section II : Cadre de l'étude et méthodologie d'approche

En vue de pouvoir accéder aux données ainsi qu'aux informations indispensables pour notre thème, nous allons tout d'abord parler du cadre de notre étude c'est-à-dire de connaître les problèmes ou les difficultés avant tout, suivie des objectifs et les résultats attendus du thème. Ensuite, nous allons procéder à une méthodologie d'approche. Et enfin, nous avons recourus aux différentes méthodes de collecte d'information et à la méthodologie de traitement des données afin d'obtenir les données exactes pour notre thème.

2.1. Cadre de l'étude

2.1.1. Problèmes sur les RAR

Actuellement, la DRI Vakinankaratra a partagé d'une manière égale les contribuables à gérer pour chaque centre. En effet, à côté du centre fiscal B, il existe un centre fiscal A. Notre recherche est basée sur le centre fiscal B. Cependant, ce dernier gère des arrondissements d'Antsirabe I autant que des communes ruraux d'Antsirabe II. Cela a engendré des transferts des DFU des contribuables du centre fiscal A vers centre fiscal B. Nous avons alors détecté plusieurs problèmes concernant cette nouvelle situation sur les RAR :

Au niveau statistique :

- Plusieurs recettes fiscales que le centre fiscal B doit recevoir sont transférés vers le centre fiscal A. Cela a diminué la réalisation du centre fiscal B pendant notre stage.
- La plupart des RAR du centre fiscal B que la logiciel SURF a enregistré, était transféré vers le centre fiscal A également. Cela engendre l'irresponsabilité de ce centre concernant la poursuite de ces RAR.
- Le covid19 pose également un grand problème au niveau statistique. De ce fait, le contrôle fiscal est suspendu, ainsi, les contrôleurs ne peuvent pas effectuer leur travail.

Au niveau personnel :

- Manque de personnel
- Manque de compétence pour la poursuite des créances fiscales
- Manque d'organisation du travail concernant la poursuite des RAR
- Démotivation des personnels

2.1.2. Résultats attendus

Les objectifs et les résultats attendus de l'étude sont alors représentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4: Les objectifs de l'étude et les résultats attendus

Les problèmes à résoudre	Les objectifs de l'étude et les résultats attendus
Au niveau statistique	Bien organiser et gérer les entrants et sortants ; Dresser un planning de contrôle et de vérification sur les contribuables suspectées
Au niveau personnel	Recruter des agents capables dans le travail Donner des motivations pour les agents capables d'augmenter les recettes de l'Etat et de diminuer le secteur informel Sensibiliser les contribuables à payer les impôts

Source : Auteur, Juin 2021

2.2. Méthodologie d'approche

Pour pouvoir traiter l'analyse de la gestion des RAR ainsi que leur recouvrement, nous avons élaboré une analyse comparative des nombres des contribuables actifs par rapport à ceux des défallants. Pour ce faire, nous avons utilisé des données statistiques venant du logiciel SURF concernant les effectifs des défallants et des RAR sur les contribuables qui sont en règle. Par cette méthode, nous avons pu obtenir les données exactes voire même du pourcentage des RAR au niveau du centre fiscal B Antsirabe.

Nous avons tout d'abord évalué la position actuelle du centre fiscal B en matière de recouvrement par rapport aux réalisations prévues par la DGI. Ensuite, nous avons fait une analyse concernant les problèmes de recouvrement des créances fiscales ainsi que les impacts de ceux-ci sur l'administration fiscale. Et pour terminer, l'amélioration continue de la poursuite des RAR et des savoirs faire des personnels.

➤ Méthodologie de collecte d'information

Pendant notre recherche, nous avons besoin des informations et des données exactes afin que nous puissions traiter les problèmes et en atteindre l'objectif. De ce fait, nombreux méthodes de collectes d'informations sont utilisées. Et à partir des informations obtenues, que nous tirerons des analyses.

Afin de collecter un maximum d'informations, nous avons recourus aux deux sources suivant : les sources du Webographie et les sources primaires qui sont obtenues par le biais :

D'une documentation des documents physiques qui se présente comme des journaux ou textes pour toutes Administrations fiscales concernant les contrôles qui est très importants en matière de recouvrement mais aussi le CGI et la LFI mis à jour pour mieux connaître tous les textes concernant chaque impôt,

D'un entretien et enquête auprès des agents et du Chef de centre, qui est notre encadreur professionnel et une fois avec le Directeur Régional des impôts du Vakinankaratra sur notre thème de mémoire. Cela nous a permis de connaître ce que les créances fiscales veulent dire réellement dans la pratique au sein du CFB ainsi que les différentes sortes de procédures à suivre pour un recouvrement des créances,

D'une interview

Et par le biais de l'observation à travers les affichages et les DFU des contribuables ainsi que certains documents de contrôle, nous avons pu observer la communication au sein du centre fiscal B et les dossiers des entreprises sous- contrôle, après contrôle et avec taxation d'office.

Ce deuxième chapitre nous a aidé à la compréhension de notre thème en général ainsi que les méthodologies que nous avons procéder durant notre stage.

CONCLUSION PARTIELLE

Bref, cette partie nous a permis de connaître le centre fiscal B en général. A savoir son historique, sa cadre juridique, ses objectifs et missions, son environnement, ses attributions mais aussi sa structure fonctionnelle dans laquelle nous avons expliqué les rôles de chaque division selon l'organigramme. Le dernier chapitre nous a permis de faire des analyses conceptuelles concernant le thème mais aussi de développer les méthodologies employées durant les recherches. La seconde partie qui suit nous développera l'analyse des faits réels et l'essai du diagnostic.

PARTIE II : ANALYSE APPROFONDIE DES FAITS REELS ET ESSAI DU DIAGNOSTIC

CHAPITRE III : SITUATION DES ACTIONS EN RECOUVREMENT AU SEIN DU CFB ANTSIRABE

Le centre fiscal B Antsirabe est une des administrations fiscales où s'exerce les paiements des impôts, droits et taxes. C'est le lieu de déclaration et d'imposition pour les contribuables. Ainsi, les contrôles qui permettent d'aider le receveur des impôts à découvrir les anomalies fiscales font partie des activités de ce centre. Et lorsque les créances persistent, les différentes procédures de recouvrement sont mises en place. Dans cette partie, nous évoquons les procédures de recouvrement des RAR dont nous étudierons l'importance des contrôles fiscaux en matière de créances et les différentes étapes des actions en recouvrement. Nous terminerons par les situations des RAR au niveau du centre fiscal B Antsirabe.

Section I : Procédures de recouvrement des RAR

1.1.Importance des contrôles fiscaux en matière de recouvrement

Le contrôle fiscal tient une place très importante afin de vérifier de près les situations de chaque contribuable en matière de déclaration et de recouvrement. Le contrôle aide à bien déterminer les CA des entreprises ainsi que leurs activités.

Les dispositions relatives à la Loi de Finances 2020 applicables à Madagascar ont apportées différentes modification sur les procédures de contrôle et de vérification fiscale. En effet, le débat oral et contradictoire, constaté par un procès-verbal a pris la place de la notification de redressement. En cas de cessation d'activité, l'administration fiscale procède au contrôle des états financiers.

1.1.1. Divers types de contrôle :

Par contrôle, nous entendons toute action de vérification opérée par les agents de la Direction Générale des Impôts. Il existe deux types de contrôle ou de vérification possibles :

- Le contrôle sur pièces
- Et la vérification sur place

Ces deux sortes de contrôle demeurent distincts mais complémentaires.

- Le contrôle sur pièces :

Le contrôle sur pièces consiste pour un agent de contrôleur à procéder, sans se déplacer chez les contribuables, au contrôle de cohérence des déclarations fiscales déposées par ces derniers auprès de l'Administration fiscale.

Cette vérification se limite à l'analyse des déclarations, des actes utilisés pour l'établissement des droits et taxes ainsi que les documents déposés en vue d'obtention des déductions, restitutions ou remboursements.

Le contrôle sur pièce peut aboutir à des demandes verbales ou par écrit d'éclaircissement et/ou justificatifs. Dans ce cas, l'Administration fiscale tel que le centre fiscal B Antsirabe est habilité à demander tous les renseignements ou éclaircissements qui conviennent aux déclarations souscrites et actes déposés notamment sur un point précis inscrit dans les états financiers. Cette procédure est également connue comme une notification primitive envoyée par les agents fiscaux.

Suite à la réception de la notification préalable, le contribuable doit envoyer sa réponse dans les 30 jours qui suivent. De ce fait, la lettre doit faire connaître au contribuable la nature et les motifs des redressements envisagés. Le contribuable est alors invité dans un délai de 30 jours à compter de la date de réception de la lettre notificative à formuler son acceptation ou ses observations. Si le silence du contribuable persiste à l'issue du délai de réponse ou lorsque des observations ont été présentées dans le délai imparti mais que le désaccord persiste, l'Administration fiscale fixe la base d'imposition et calcul le montant de l'impôt exigible.

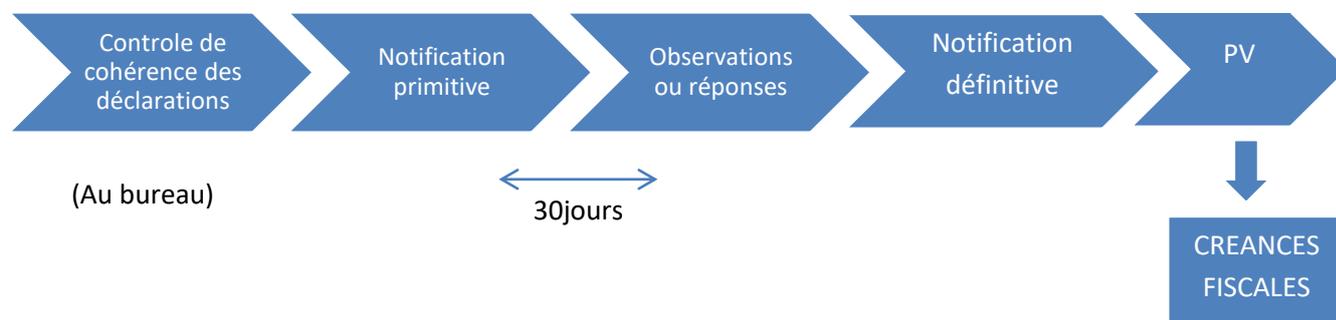
Dans le cas contraire, un débat oral et contradictoire a lieu au bureau du vérificateur dans lequel un PV doit être établi et signé par les deux parties. Suite à l'établissement du PV, si les deux parties sont en accord, ils planifient un calendrier du paiement des RAR. Cela devienne d'emblée des créances fiscales.

Une notification définitive est dressée : si le contribuable n'a pas reformulé sa réponse dans 30 jours, suite aux réponses apportées par le contribuable et à l'issue du débat contradictoire.

La position de l'Administration par rapport aux observations du contribuable est alors matérialisée dans une lettre de notification de redressement (montant proportionnel aux fausses déclarations ou incohérences des activités).

Pour résumer, voici un schéma récapitulant les procédures de contrôle sur pièces :

Figure 2: Processus du contrôle sur pièces



Source : Auteur, Juin 2021

- La vérification sur place :

Dans ce type de contrôle, il revient à l'Administration fiscale de procéder à la vérification partielle ou totale de la comptabilité. Autrement dit, c'est une vérification approfondie des pièces comptables au sein de l'entreprise. Seuls les agents ayant au moins le grade de contrôleur, ont le droit de vérifier sur place la situation fiscale des contribuables.

Deux types de contrôle sur place sont en vigueur :

- ✚ Le contrôle sur place précédé d'un avis de vérification :

D'une manière générale, les procédures sont comme suit : l'émission d'un avis de vérification, puis la communication des documents au cours des vérifications sur place, le débat préliminaire, prise de connaissance de l'entreprise suivi d'une vérification sur place proprement dite, ensuite, une notification primitive, lettre de réponse du contribuable, un débat oral et contradictoire et le PV obligatoire consignant le débat oral et se termine par la notification définitive.

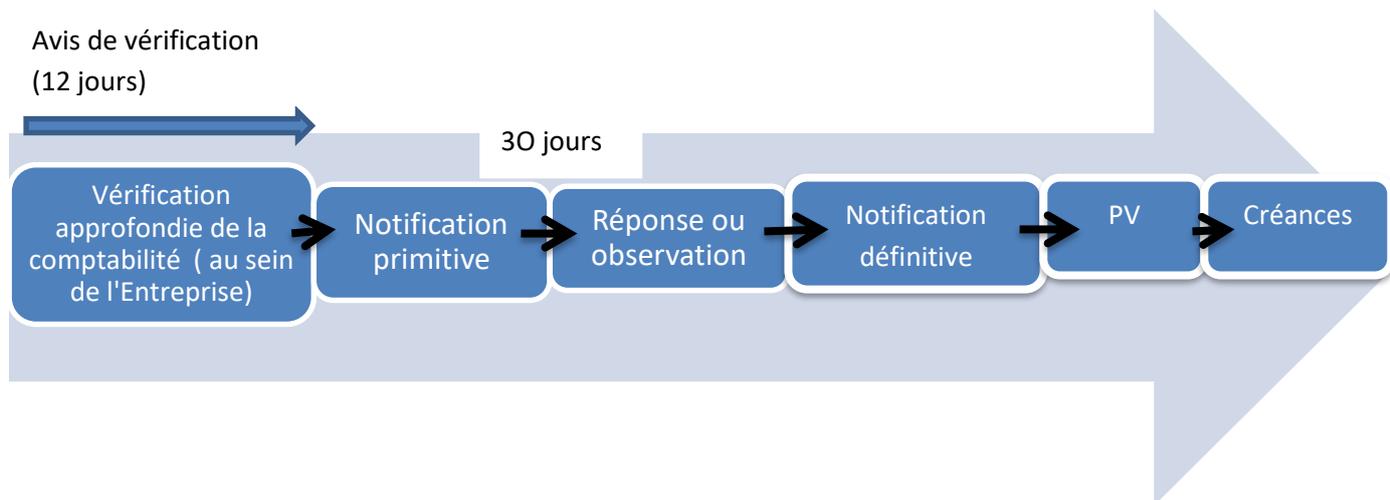
- ✚ Le contrôle inopiné :

L'administration fiscale peut procéder à des vérifications inopinées. Le contrôle inopiné consiste à des opérations strictement limitées à la constatation matérielle de l'existence des moyens de production, des matières et éléments en stock, de l'existence de l'état des documents sur lesquels s'exerce le droit de contrôle de l'Administration et à l'inventaire des valeurs en caisse.

Les étapes de procédures de contrôle inopiné sont : un émission d'un avis de vérification inopinée suivi d'une action de vérification inopinée selon l'objet de la vérification : stocks, tenue de documents comptables, ...

Voici, un schéma récapitulant le contrôle sur place :

Figure 3: Processus d'une vérification sur place



Source : Auteur, Juin 2021

1.1.2. Déroulement des contrôles fiscaux :

Comme nous avons vu précédemment, le contrôle sur pièce se fait dans l'administration fiscale. L'agent des impôts, le contrôleur et le receveur remarquent et évaluent les anomalies fiscales ou fraudes fiscales à travers les dossiers des contribuables grâce au recoupement, l'incohérence des chiffres dans la déclaration.

Tandis que la vérification sur place s'effectue dans les locaux de l'entreprise ou dans les locaux du cabinet comptable. De ce fait, le vérificateur peut demander la présentation des documents comptables ou des documents en tenant lieu, et de toutes pièces diverses de nature à justifier les résultats déclarés. Le vérificateur examine ces documents sur place.

En récapitulant tout ce que nous avons vu précédemment concernant le contrôle, voici un schéma représentant son fonctionnement auprès de la DGI Vakinankaratra :

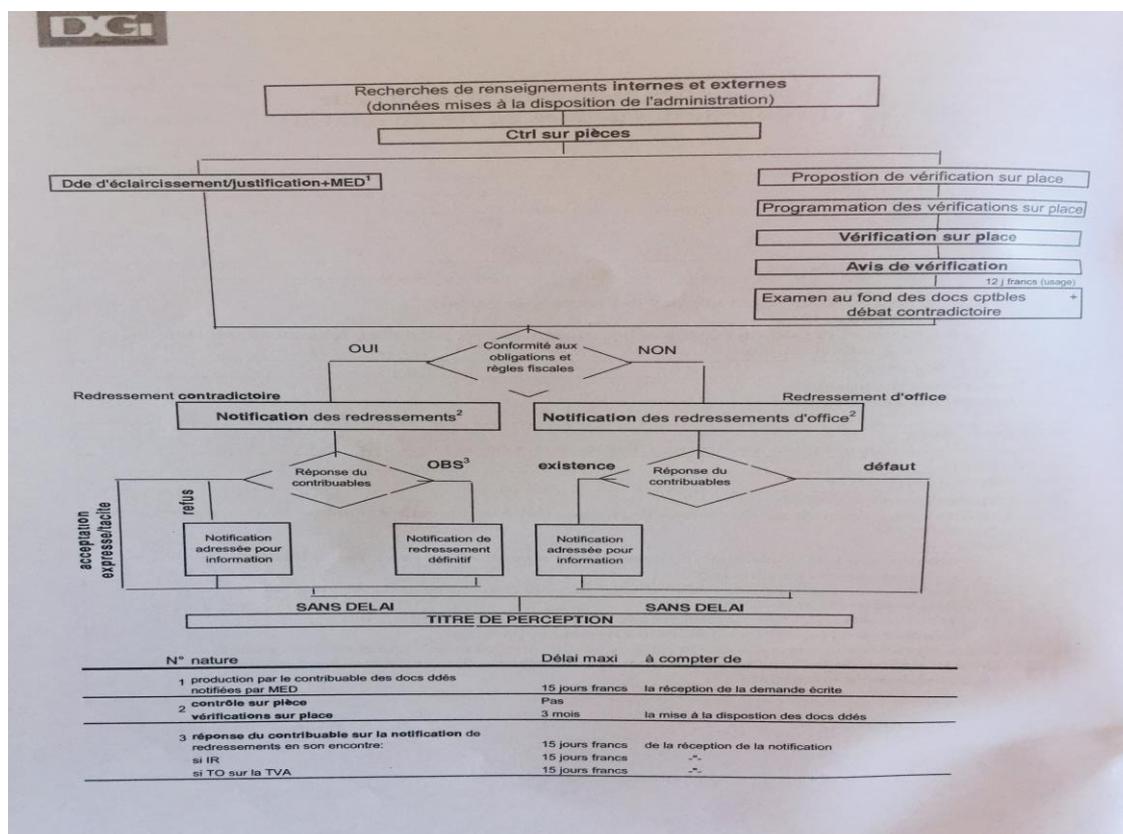


Photo 1: Déroulement d'un contrôle fiscal

Source : CFB Antsirabe, Juillet 2021

1.2. Différentes étapes des actions en recouvrement

En cas de défaillance des contribuables à la suite d'un contrôle fiscal, les créances sont constatées et recouvrées. A Madagascar, les textes qui régissent le recouvrement fiscal sont similaires dans toutes les administrations fiscales. Toutefois, dans la pratique, chaque administration a sa propre manière de gérer ses créances fiscales.

L'avis de mise en recouvrement, rendu exécutoire par le Chef de Centre des Impôts territorialement compétent, est pris en charge par le Receveur des Impôts qui le notifie au contribuable. La date de notification de l'Avis de Mise en Recouvrement constitue le point de départ des délais de recouvrement, de prescription, de réclamation et de péremption du privilège du Trésor.

1.2.1. Actions en recouvrement proprement dit :

Il est à savoir que si le contribuable contrôlé a accepté de payer les amendes et les créances fiscales, il a le droit de demander auprès des services contentieux une remise gracieuse de ses dettes envers l'administration fiscale. Cette remise gracieuse sera affichée dans la notification définitive qui désormais ne peut plus être modifiée. Et il sera exempt de toutes les pénalités.

Par contre, si le contribuable défaillant n'a pas répondu à tous les procédures de contrôle et de recouvrement des créances (demande d'éclaircissement des fausses déclarations ou incohérents et des recoupements obtenus, convocation et redressement), l'administration fiscale est obligée de recourir aux recouvrements forcés ou judiciaires.

Pour cela, les actions en recouvrement forcé s'exécutent en trois étapes :

Figure 4: Actions en recouvrement forcé



Source : Auteur, Juillet 2021

-TP ou Titre de Perception : sert de base et de point de départ à l'action en recouvrement mais il ne constitue pas un acte de poursuite. Il s'agit d'un titre exécutoire permettant l'exécution forcée. Le TP est un acte par lequel le comptable des services fiscaux authentifie la créance fiscale non acquittée ou partiellement dans les délais réglementaires. Le TP doit mentionner le nom, l'adresse, la nature de l'impôt et l'origine de la créance. Il doit, en outre, être établi par les agents du Service de recouvrement compétent ; visé et rendu exécutoire par le directeur chargé du contentieux ou par la personne à qui, celle-ci délègue sa signature. La notification du TP a pour effet d'ouvrir le délai de recours en faveur du contribuable.

-ATD ou Avis aux Tiers Détenteurs : Les dépositaires, détenteurs ou débiteurs de sommes appartenant ou devant revenir aux redevables d'impôts sont tenus, sur demande qui leur en est faite sous forme d'avis à tiers détenteurs qui est notifié par le Receveur des Impôts, de verser à l'Administration fiscale, les fonds qu'ils détiennent. En effet, l'administration fiscale a le droit de bloquer tous les argents appartenant au contribuable poursuivis suite à une demande adressée aux Tiers Détenteurs.

-Saisie ou vente aux enchères des biens des contribuables défaillant : A défaut de paiement, les saisies de droit commun peuvent être pratiquées 15 jours après la notification du TP. Elle doit être accompagnée d'un itératif commandement. Pour cela, il faut remettre à l'huissier de justice territorialement compétent en cas d'échéant, l'état des créances faisant apparaître le RAR. La saisie des biens voire même la fermeture de l'entreprise des contribuables est exécutée sans opposition. Cela constitue la dernière étape du recouvrement forcé. Seule l'offre de se libérer en totalité ou en partie formulée par le contribuable peut suspendre l'exécution de la saisie.

Tout cela s'applique dans le cadre d'un recours au recouvrement des créances fiscales.

Les sanctions administratives peuvent engendrer la fermeture même de l'établissement du contribuable provisoirement. Cela doit être précédé d'une décision du ministre chargé de la réglementation fiscale et d'une information du représentant régional de l'Etat. La fermeture de l'établissement ne peut excéder une durée de 3 mois.

1.2.2. Etat du lieu par rapport à la procédure

Il existe des problèmes d'actualité qui peuvent freiner le développement du centre fiscal B sur la poursuite de ses créances.

Il est indispensable pour cerner le but de notre étude de donner une image précise de ce que sont les créances fiscales. Vue la situation des RAR pour l'année 2020 qui ne cesse de s'accroître et n'ont, malgré tous les efforts du centre fiscal B, été réglés. Nous verrons dans les statistiques fournies par le responsable des statistiques les chiffres qui représentent ce fait. Nombreux sont les facteurs à l'origine de ces chiffres.

Etant donné que les secteurs informels se progressent de jour en jour. Actuellement, 93% des activités économiques de la Grande Île sont considérées comme illégales. De plus, un nombre croissant de jeunes se lancent dans des emplois non déclarés. Cependant, dans le cadre de cette analyse, il sera uniquement question de la régulation et de contrôle qui sont tous deux les piliers de l'efficacité de l'administration publique. Les données présentées dans la section qui suit viennent la montrer.

Section II : Situation des actions en recouvrement au niveau de CFB Antsirabe

La situation fiscale, comme son nom l'indique, fait référence à la régularité du contribuable vis-à-vis de l'Administration fiscale dans le but de connaître la situation des impôts payés ou impayés par le contribuable pour une période bien déterminée.

2.1. Situation du Reste à Recouvrir (RAR)

Pour pouvoir mieux analyser la situation des RAR auprès du CFB, il est indispensable de connaître la situation de la recette. Cela nous permet de constater les recettes fiscales sur les impôts sur les Revenus tels que l'IR et l'IS. Toutes les données que nous utilisons se repèrent sur l'année 2020.

Tableau 5: Situation de recette du 01/01/20 au 31/12/20

Compte budget	Nature de l'impôt	Montant recette entre les dates ci-dessus (en Ariary)
70241	Acompte Provisionnel de l'Impôt sur les revenus	18 346 630,00
70241	Impôt sur les revenus	4 762 727,00
	BUDGET GENERAL	23 109 357,00

Source : CFB Antsirabe, Juillet 2021

Par ce tableau, nous pouvons dire que l'impôt sur les revenus s'élève à 23 109 357,00 ariary. En effet, ce chiffre ne correspond pas au prévision de l'année 2020. Cela est dû par l'existence de la pandémie ainsi que toutes ses conséquences néfastes comme le confinement total qui a engendré la cessation de plusieurs activités.

Nous avons eu recours au statistique pour le mois de Décembre 2020 afin de pouvoir analyser les contribuables qui sont en règles parmi les actifs au sein du centre fiscal B Antsirabe. En fait, les statistiques mensuelles, trimestrielles et annuelles des actions en recouvrement permettent d'obtenir des indicateurs de gestion. Etant systématique et périodique, les statistiques sont une source d'informations pertinentes.

2.1.1. Dépôt de déclaration au cours du mois de Décembre 2020

Le tableau ci-dessous nous permet de percevoir les contribuables qui sont en règles et ceux des défaillants pendant le mois de Décembre 2020.

Tableau 6: Dépôt de déclaration au cours du mois de Décembre 2020

$\text{Nombre de défaillants} = \text{Nombre d'obligations} - \text{Nombre de déclarations}$
$\text{Taux} = \frac{\text{Nombre de défaillants}}{\text{Nombre d'obligations}} \times 100$

Nature d'impôts	Nombre d'assujettis (NIF online= SURF ou SIGTAS= dossiers physiques)	Nombre d'obligations de l'échéance	Avant échéance	Après échéance			Défaillants constatés après échéances	Défaillants constatés à la fin du mois
			Dépôt Papier/ Télé-déclaration/ Montant	Dépôt papier	Télé-déclaration	Montant	Nombre Taux	Nombre Taux
IR (échéance 15 mai)	203	203	0	9	0	7 722 930	203 100%	194 96%
IR (échéance 15 Novembre)	0	0	0	0	0	0	0 0%	0 0%
IR (autres échéances)	0	0	0	0	0	0	0 0%	0 0%
IS	7 197	7 197	0	77	0	24 844 360	7 197 100%	7 120 99%

Source : CFB Antsirabe, Juillet 2021

Remarque : Les opérations de régularisation ne concernant pas le mois ne sont pas prises en compte.

D'un côté, parmi 203 assujettis à l'IR, 9 sont en règles avec une recette fiscale de 7 722 930,00 ariary. Par contre, 194 sont regroupés parmi les défaillants de ce mois. Le taux de cette défaillance s'élève à 96% pour ce mois en terme d'IR. Donc le taux de la régularité est de 4%. De l'autre côté, parmi 7 197 assujettis à l'IS, 77 sont en règles avec un montant de 24 844 360,00 ariary. De ce fait, 7 120 assujettis sont défaillants en matière d'IS pendant ce mois de Décembre. Le taux s'élève donc à 99%. Pour cela, seul 1% des assujettis en matière d'IS sont en règles. Par ce constat, toutes les activités qui sont suspendus à cause du covid19 sont à l'origine de ce taux de défaillance très élevé et du taux de la régularité très basse.

Il est à savoir que pour le mois de Décembre 2020, les relances ainsi que les contrôles sont suspendus jusqu'à nos jours. Vue la situation sanitaire causée par le covid19, toutes les opérations de contrôle et de vérification se sont arrêtées mais la reprise de ces activités dépendra de la pandémie.

2.1.2. Situation des RAR par origine, nature d'impôt et ancienneté :

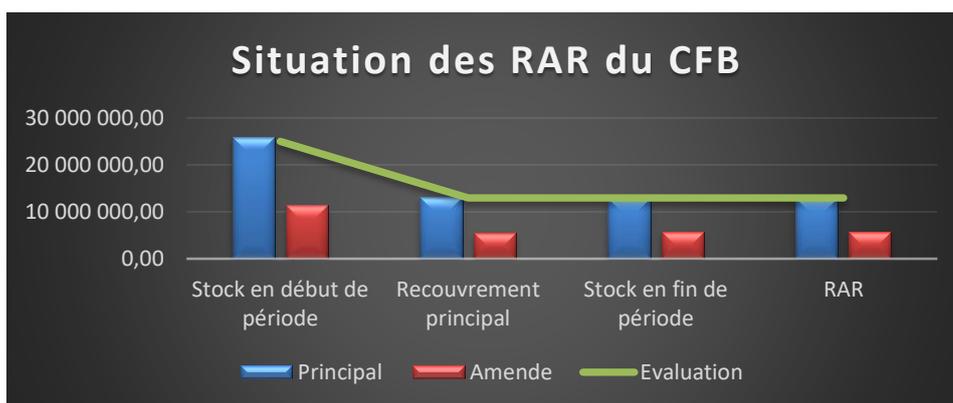
Après avoir constaté les défaillances du mois de Décembre 2020, voici un tableau qui met en évidence la situation des RAR du CFB.

Tableau 7: Situation des RAR du CFB

Origine Du RAR	Ancienneté Du RAR	Nature D'impôt	Total (Aucune Action + TP + ATD + Saisie)		Apurement				Stock en fin de période		
			Stock en début de période		Recouvrement De la période		Autres apurements		Principale	Amen	Total RAR
			Principale	Amen	Principale	Amen	Principale	Amen			
Taxation d'Office (TO)	< 1an	IR									
		IS	989 000,00						989 000,00		989 000,00
	Sous- Total		989 000,00						989 000,00		989 000,00
	> 1 an	IR	8 915 020,50	4 038 004,50	4 504 861,00	1 942 462,00			4 410 159,50	2 095 542,50	6 505 702,00
		IS	2 832 944,00	2 017 376,00	363 502,00	529 600,00			2 469 442,00	1 487 776,00	3 957 218,00
	Sous- Total		11 747 964,50	6 055 380,50	4 868 363,00	2 472 062,00			6 879 601,50	3 583 318,50	10 462 920,00
Sous – Total TO			12 736 964,50	6 055 380,50	4 868 363,00	2 472 062,00		7 868 601,50	3 583 318,50	11 451 920,00	
Notification (CSP, VSP)	< 1 an	IR									
		IS									
	Sous – Total										
	>1 an	IR	13 197 492,22	5 279 036,18	8 242 432,00	2 963 202,00		140 054,40	4 955 062,22	2 175 779,78	7 130 840,00
		IS									
Sous – Total		13 197 492,22	5 279 036,18	8 242 432,00	2 963 202,00		140 054,40	4 955 062,22	2 175 779,78	7 130 840,00	
Sous – Total Notification			13 197 492,22	5 279 036,18	8 242 432,00	2 963 202,00		140 054,40	2 175 779,78	7 130 840,00	
TOTAL			25 934 456,72	11 334 416,68	13 110 795,00	5 435 264,00		140 054,40	5 759 098,28	18 582 760,00	

Source : CFB Antsirabe, Juillet 2021

Figure 5: Diagramme représentant la situation des RAR, unités en Ariary



Source : CFB Antsirabe, Juillet 2021

A partir de ce tableau et de ce graphique, nous pouvons dire que malgré quelques paiements par certaines contribuables, il existe encore des RAR assez élevés qui restent à recouvrer. Certes, certains RAR sont apurés pendant l'année 2020 mais à la fin du mois de Décembre, 12 823 663, 72 ariary des RAR en matière d'IR et d'IS sont encore considérés comme des créances fiscales. D'autant plus, l'amende s'élève encore à 5 759 098, 28 ariary à la fin de cette année. En total donc, les RAR ou les créances fiscales pour cette année en fin de période arrive à atteindre 18 582 760, 00 ariary. En effet, actuellement, il n'existe aucune poursuite vue la situation sanitaire. Mais après l'amélioration de cette situation, toutes les activités se reprennent et la poursuite des créances fiscales demeure très importante pour l'Etat Malgache.

2.2. Amende en matière des Impôts sur les Revenus

Les amendes sont calculées comme suit tout en se référant sur le droit commun :
Tableau 8: Amende en matière des Impôts sur les Revenus

INFRACTIONS	INTERET DE RETARD AMENDES
Défaut de dépôt	Ar 200 000
Pénalité de recouvrement	1 % par mois de retard du montant à payer. Tout mois commencé étant dû en entier.
Pénalité d'assiette	40% du complément des droits exigibles. 80% en cas de manœuvre frauduleuse.
Opposition au contrôle	150% de la base des éléments en possession de l'administration.
TO	40% des droits exigibles
Redressement suite à déclaration de déficit	80% de l'impôt calculé fictivement sur le montant des redressements
Absence de comptabilité régulière	1% du CA, sans préjudice des autres pénalités prévues

Source : CFB Antsirabe, Août 2021

CHAPITRE IV : ESSAI DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Afin de pouvoir démontrer les diagnostics des contraintes à la bonne gestion des créances fiscales, l'analyse systémique du diagnostic externe et interne met en évidence les opportunités et les inconvénients ainsi que les forces et faiblesses présentent dans le CFB. Pour cela, nous allons analyser les difficultés du CFB se rapportant sur le thème, puis, nous terminerons par l'analyse du diagramme d'Ishikawa et l'analyse PESTEL suivi de l'analyse SWOT.

Section I : Difficultés se rapportant au recouvrement des créances

Le recouvrement des créances connaît également des failles en matière de recouvrement venant du centre fiscal. Cela est quasi-impossible sans un grand effort du receveur des impôts ainsi que les agents des impôts. Plusieurs causes sont à l'origine du problème de recouvrement des créances fiscaux au sein du centre fiscal : la prescription, l'insuffisance des personnels et l'éloignement.

1.1.Prescription

L'Administration fiscale a mis en place une plateforme de paiement appelée SURF. Comme nous avons vu auparavant, cette plateforme permet d'enregistrer ainsi que de figurer tous les paiements effectués par chaque contribuable. De ce fait, à chaque échéance, les impôts dus y sont enregistrés. Les RAR doivent toujours être enregistrés dans ce plateforme avant d'être considérés comme créance de l'Etat. Les montants qui ne sont notés dans SURF ne sont pas estimés comme RAR. D'une manière générale, les RAR résultent de la différence entre le Total à payer et le paiement fait. Autrement dit,

$$RAR = Total \text{ à payer} - Versement \text{ ou paiement effectué}$$

Donc, la prescription des RAR sur le plateforme SURF nécessite une procédure assez longue. Quelques fois, ils ne sont pas inscrits sur SURF, de ce fait, le centre fiscal ne peut pas le poursuivre. C'est l'un des problèmes de recouvrement des RAR.

1.2.Insuffisance des personnels

L'insuffisance des personnels est le deuxième problème de recouvrement. En effet, les contrôles des activités, des DFU des contribuables et de ses situations fiscales nécessitent plusieurs personnels. Les agents ainsi que les contrôleurs n'arrivent pas à vérifier un par un les situations des contribuables à cause du manque de temps et d'organisation au travail. Face à cela, seul la plateforme SURF montre ceux qui sont défaillants et en règles. C'est seulement

après la consultation de cette plateforme mais également l'établissement de la statistique (mensuelle, trimestrielle ou annuelle) que l'on peut constater les défaillants. Le problème de recouvrement se pose aussi du côté de l'Administration fiscale. Pour recouvrer les créances, il faut tout d'abord que l'Administration accomplie ses missions de vérification avant que les contribuables mettent également des efforts à suivre les règles. Cette manque des personnels tiennent donc un grand problème au recouvrement.

1.3.Eloignement

Le centre fiscal B gère également les communes ruraux d'Antsirabe II. Cela pose une très grande difficulté au terme de paiement et de recouvrement. En fait, le centre fiscal comme nous avons dit dans la partie I se siège à Antsarasaotra Antsirabe I. Les contribuables venant de ces communes ruraux qui n'ont pas les moyens de se déplacer en ville, n'arrivent pas à recouvrer la plupart du temps, ses obligations fiscales. D'autres effectuent le recouvrement mais après l'échéance établies par l'Administration fiscale. L'éloignement des contribuables de la ville pose donc un problème de recouvrement.

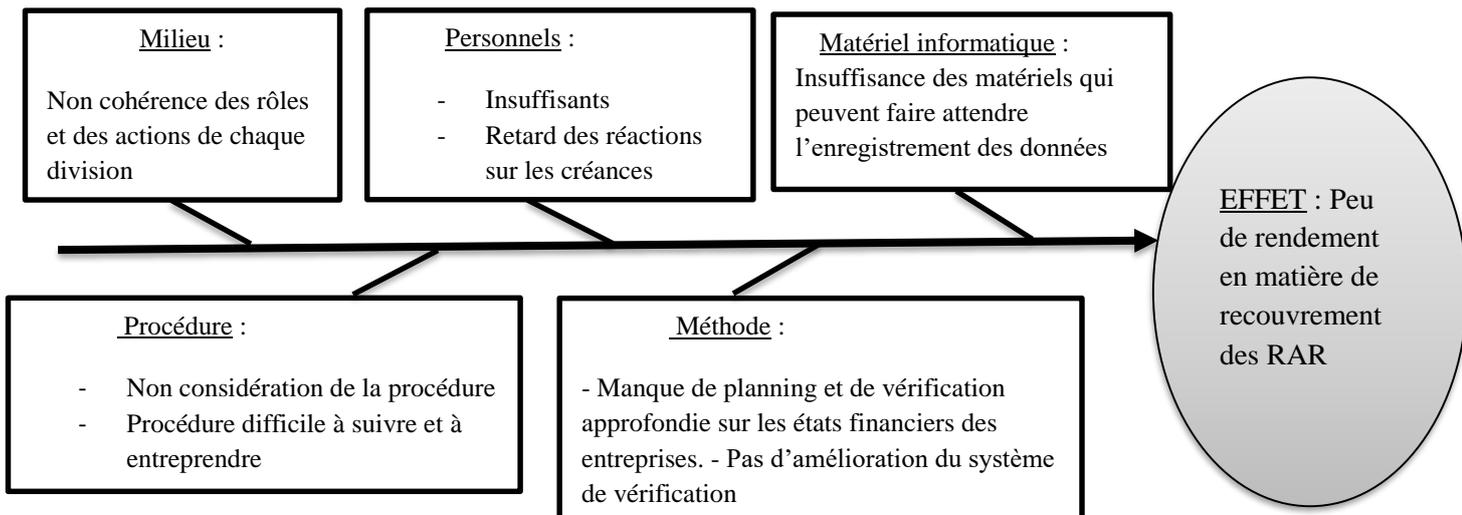
Face à ce problème, actuellement, l'Etat Malgache adopte des missions de proximité. Autrement dit, « impôts près des contribuables ». Mais, **comment se fonctionne ce système de proximité vis à vis des communes ruraux ?** L'Administration fiscale telle que le centre fiscal envoie des agents des impôts représentant le centre fiscal. Ces agents descendent sur le lieu le plus proche de ses contribuables qui, ne sont pas obligés de se déplacer en ville. Mais, il est à noter que les missions de proximité sont aussi suspendues à cause du covid19.

Section II : Analyse de l'environnement interne et externe

2.1. Diagramme d'Ishikawa ou diagramme de cause à effet

Afin de pouvoir démontrer le diagnostic des contraintes à la bonne gestion des créances fiscales, nous avons utilisé l'outil d'analyse qui est le diagramme d'Ishikawa dont le but est de faire ressortir les causes des problèmes existants.

Figure 6 : Diagramme d'Ishikawa



Source : Auteur, Août 2021

Ce diagramme montre les causes internes du problème des poursuites des RAR du CFB.

2.2. Analyse PESTEL

Pour étudier les causes externes contraintes au développement de l'administration fiscale, procédons par l'analyse PESTEL :

- **Domaine politique :** Pression des personnels pour la réalisation des recettes par la DGI.
- **Domaine économique :** Informalité de plusieurs activités et cela engendre des influences négatives en matière de recouvrement des obligations fiscales par les contribuables.
- **Domaine social :** Frais de déplacement très élevé pour la mission de proximité.
- **Domaine technologique :** Vieillesse des machines et dépendance de la DGI pour chaque entretien et renouvellement.
- **Domaine écologique :** Les catastrophes naturelles comme le cyclone, l'érosion qui freinent l'activité des contribuables.
- **Domaine légal :** La LFI concernant la non-imposition provisoire de quelques secteurs d'activités.

2.3. Analyse SWOT

L'analyse de l'environnement interne permet d'identifier les facteurs internes de l'organisation et ceux qu'elle peut contrôler ; et d'identifier les forces et les faiblesses par rapport à ces facteurs. Tandis que, toutes les administrations publiques ou privées subissent des influences venant de l'extérieur et sur lesquelles elles n'ont que très peu de contrôle. Ces facteurs externes ont un impact variable, positif ou négatif, sur l'administration et appelés opportunités et menaces. Il faut considérer uniquement les facteurs qui ont trait à la mission et l'objectif de l'administration fiscale et plus précisément à l'objectif de l'étude.

a) Environnement interne (forces et faiblesses)

Le CFB possède tant de forces que de faiblesses au niveau de l'administration et de l'accomplissement de son objectif.

Forces :

Le CFB qui est issu du ministère des Finances et du Budget constitue l'un des plus grandes forces de cette administration fiscale. En effet, ce ministère aide à la réalisation des objectifs et à la perfectionnisme de l'Administration. D'ailleurs, le projet de réorganisation des centres fiscaux par compétences territoriales favorise d'une manière plus facile la gérance de ses contribuables. Plus l'éloignement est inexistant, plus la formalité des déclarations prend place. Cette stratégie devrait permettre au CFB d'une gestion très efficace.

Comme toute Administration, le CFB possède des buts à atteindre en terme de réalisation, qui se présente comme des prévisions trimestrielles. Cela favorise la mobilisation des ressources par le Chef du centre. D'autant plus qu'une formation et réunion se tiennent lieu au sein du centre par mois afin d'améliorer les techniques du travail et stratégies pour la réalisation de l'objectif. L'obtention de ces formations engendre la croissance de l'Administration fiscale.

Le contrôle qui s'avère un pilier de toute pérennité d'une organisation, se présente aussi comme un outil d'amélioration des recettes fiscales mais également de l'Administration fiscale toute entière. Pour cela, le CFB possède la division contrôle qui se charge d'identifier et de gérer les anomalies fiscales. Cela constitue un grand atout du CFB. Et enfin, un qui fait la force du CFB ainsi que son bon fonctionnement est la présence d'une bonne pratique de communication interne entre toute l'équipe.

Faiblesses :

Les faiblesses du CFB se concentrent surtout sur ses agents. En fait, la manque de compétence par les agents responsables des poursuites des RAR favorise l'insouciance des contribuables aux recouvrement des créances des impôts sur le Revenus.

Parfois, le système d'information concernant les données fiables et pertinentes n'est pas réussi. Cela est dû par la mal organisation des DFU et des situations de chaque assujetti. Ainsi, les responsables statistiques n'arrivent pas à rassembler des données exactes.

De plus, les procédures s'avèrent trop lentes et engendrent quelques conséquences néfastes à la poursuite des RAR. Les contribuables défaillants ont un large de temps à bloquer tout contact de l'Administration fiscale aux tiers détenteurs. Mais aussi, la procédure n'est jamais suivie à la lettre par les agents de poursuite.

Quelques agents de l'Administration ont une faiblesse à la connaissance des créances fiscales et leur recouvrement. Cela tarde également l'application des règles en vigueur sur celles-ci. Et enfin, il y a une manque d'élaboration d'une incitation et de motivation faite par l'Administration pour les personnels impliqués dans la poursuite des créances afin qu'ils puissent faire croître les recettes fiscales.

b) Environnement externe (Opportunités et Menaces)

Opportunités :

D'un côté, le CFB présente deux grandes opportunités. En effet, il détient le seul pouvoir en matière des obligations fiscales des contribuables vis-à-vis de leur compétence territoriale. Les contribuables gérés par le centre fiscal B ne doivent accomplir leur obligation qu'au sein de ce centre.

Et actuellement, nombreux sont les jeunes qui envahissent le marché Malagasy à travers la création de plusieurs activités formelles différentes. De ce fait, ils contribuent beaucoup à l'économie de l'Etat et à l'augmentation des recettes fiscales. Cela constitue l'une des opportunités de l'Administration fiscale.

Menaces :

De l'autre côté, une très grande menace pèse sur le CFB ainsi que toutes les Administrations fiscales. Une part conséquente des activités de la ville d'Antsirabe se font dans l'informel, comme on atteste la part de ce secteur dans le pays entre 80 à 90% du secteur économique.

Tableau 9: Matrice de l'analyse FFOM

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Administration publique sous la tutelle du Ministère des Finances et du Budget. - Division des compétences territoriales en deux pour le centre fiscal qui facilite la gérance des contribuables. - Existence des prévisions mises en place par la DGI qui permet au chef de centre de mobiliser ses ressources. - Les personnels reçoivent des formations et organisent des réunions pour l'amélioration du travail. - Le contrôle fiscal : un outil de développement des recettes fiscales. - Une mise en place de la communication interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétence des agents responsables de poursuites des RAR. - Inexistante d'une donnée fiable et pertinente afin d'évaluer les créances fiscales. - Procédure très lente qui optimise les poursuivis à bloquer toutes opportunités à des tiers détenteurs. - Procédure non respectée à la lettre. - Parfois, manque de connaissance en matière de RAR. - Insuffisance de motivation pour les personnels impliqués au recouvrement.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - CFB détient le seul pouvoir en matière des obligations fiscales des contribuables vis-à-vis de leur compétence territoriale. - Envahissement de plusieurs activités créées par des jeunes entrepreneurs actuellement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des activités informelles.

Source : Auteur, Août 2021

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure cette partie, nous avons étudié les procédures de recouvrement des créances fiscales. Afin de pouvoir effectuer le recouvrement de ses créances fiscales, les contrôles sur pièces et les vérifications sur place sont incontournables. Pour cela, nous avons pu tirer les différentes étapes des actions en recouvrement. Grâce à cela, nous avons pu analyser la situation des actions en recouvrement au sein du CFB. Cette analyse nous a permis de constater les RAR de ce centre ainsi que ses problèmes de recouvrement. Enfin, nous avons procédé à l'analyse du diagnostic stratégique. La dernière partie de notre mémoire élucidera les discussions concernant la situation actuelle et la proposition des solutions.

PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V : DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS

Ce chapitre est consacré aux discussions de tous les résultats obtenus après une analyse sur les contraintes de développement. Mais aussi, les obstacles qui freinent à l'accomplissement des objectifs envisagés par le CFB.

Section I : Points négatifs des procédures de recouvrement des créances

Les résultats obtenus présentés dans la partie précédemment montre qu'il existe des causes qui sont à l'origine de ceux-ci. Ainsi, l'analyse critique et la discussion des procédures de recouvrement des créances sont évoquées dans cette section.

1.1. Procédure difficile à entreprendre et à exécuter

Assurer le recouvrement de l'impôt est une des missions essentielles de l'État, dont l'Administration est en charge de la mise en œuvre suivant des procédures qui sont souvent bien complexes.

Les textes et les codes concernant le recouvrement des créances sont très difficiles à interpréter étant donné le nombre d'articles présents dans ces codes. Outre cela, la quantité de décrets, d'arrêtés, de décisions, de circulaires et notes compliquent la situation.

Tout d'abord, les procédures de contrôle passent par un circuit assez long qui paraît peser dans le processus de décision, et qui provoque le retard dans la prise de décision administrative. Du l'analyse du receveur des impôts vers les responsables du contrôle et enfin vers l'acceptation du chef de centre fiscal, la décision risque de se tarder. Il existe donc une lourdeur administrative ainsi qu'une lenteur administrative. Ensuite, la procédure interminable du recouvrement des RAR favorise les contribuables en poursuite à éliminer et à fermer leurs comptes financiers ou bien leurs argents auprès des tiers détenteurs tels que la banque.

En effet, la poursuite du RAR s'avère toute une procédure difficile à suivre et à mettre en place. Toutefois, la capacité des responsables doit être remise en cause étant donné que ces derniers n'ont pas forcément suivis des formations à la poursuite des RAR. Cela engendre la non-respect des procédures par les agents de poursuite ainsi que l'imperfection en matière des RAR. De ce fait, cela fait recours à des contrôles internes qui sont des sources de réussite concernant les créances fiscales.

1.2. Changements des textes et des décisions fréquemment

Les procédures destinées à recouvrer les créances fiscales sur les impôts sur les Revenus obéissent à des règles spécifiques comme les textes et les lois prescrits par l'Administration fiscale. Par ailleurs, le contrôle fiscal qui a toujours eu une grande place au sein d'une Administration a comme objectif d'accroître les recettes fiscales. Il contribue à l'amélioration du rendement d'un centre fiscal.

Or, la situation actuelle permet à l'Administration fiscale de changer constamment les textes et les lois se référant sur les recouvrements des impôts sur les Revenus. Cela est dû par la situation sanitaire relatif au covid19. Et si la pandémie du covid19 n'envahissait pas Madagascar, la situation s'avère différente car c'est à cause de cela que certaines activités ont été suspendus et sans revenus. Le paiement de ses impôts sur les Revenus est suspendu également pour atténuer l'impact économique sur eux et sur son entourage. De même que le contrôle fiscal s'est arrêté aussi pour un certain temps. Et sans contrôle sur pièces ou sur place, les procédures de recouvrement des créances fiscales ne seront pas exécutées.

En effet, l'exonération de certaines activités engendrent et frappent d'emblée les recettes fiscales ainsi que le budget de l'Etat. Ainsi, les rendements concernant les recettes ainsi que les créances fiscales sont très faibles pour l'année 2020. C'est la raison pour laquelle que les créances fiscales au sein du CFB ont connu une augmentation.

Et ce changement fréquent des décisions va de pair au recouvrement à l'amiable des impôts. De ce fait, le contentieux de recouvrement ne se met plus en place pour un certain temps à cause des atténuations des règles fiscales.

D'un point de vue, la présence des multitudes textes ne facilite pas les tâches des agents de poursuites. Elle complique même son travail car si l'information n'est pas reçue ou qu'elle est mal traitée, l'application de ces textes n'est pas conforme. Donc, le changement des textes et des décisions doit toujours faire recours à la communication et à la formation des agents. Ce qui rend les procédures plus difficiles. Il est vraiment concevable de donner des formations aux agents au lieu de modifier les textes d'une condition qu'ils seront capables de s'adapter à chaque situation.

Pour cela, les créances fiscales ne se séparent jamais de l'exception à ses recouvrements surtout pendant cette période de la pandémie. Et si on suppose que tous les secteurs d'activités

bénéficient du non-paiement des impôts sur les Revenus, le financement intérieur sera de ce fait, interrompu. De plus, le développement économique du pays sera beaucoup touché par cette situation.

Section II : Problèmes qui sont à l'origine de la situation actuelle

La situation actuelle des RAR face à la procédure prouve l'imperfection de certains agents au sein du CFB mais aussi le manque de gestion de ses RAR. Nous avons détecté quelques problèmes qui sont à l'origine des chiffres et des montants vus dans la deuxième partie.

1.1. Problème de planification par les agents et manque de contrôle

Les problèmes se posent également sur la planification. L'étude préliminaire de la poursuite des créances est surtout la planification. Les délais prévus pour toutes les étapes de recouvrement ne sont pas respectés. Dès qu'il y a recoupement ou un cas suspect sur les dossiers du contribuable, les procédures de recouvrement doivent s'exécuter. Or, les responsables mettent du temps pour y faire. Les pratiques sont donc non-conformes à la théorie. Prenons l'exemple du TP, si les agents responsables de poursuites n'établissent pas le TP, l'administration ne peut pas demander auprès des contribuables le paiement des RAR. Ce qui implique la défaillance du centre fiscal. Comme nous pouvons se référer dans la LFI 2021 : « Les agents chargés du recouvrement de l'impôt qui n'ont fait aucune poursuite contre un redevable retardataire pendant 3 ans consécutives, à partir du jour de la notification de l'avis d'imposition, perdent leur recours et sont déchus de tous droits et de toutes actions contre ce redevable. » Autrement dit, lorsque le contrôle et la vérification n'étaient pas à temps, ou que l'Administration fiscale n'a pas constaté l'anomalie fiscale sur un contribuable et qu'il n'a effectué aucune poursuite, l'Administration fiscale n'a plus le droit de réclamer sa créance et il est obligé de l'oublier.

En outre, les abus des droits sont une manipulation des mécanismes juridiques. En fait, les contribuables inventent quelque fois des charges qui n'ont pas eu lieu afin de bénéficier la réduction d'impôt. Ce qui constitue les fausses déclarations. De plus, les activités informelles non traitées influencent ceux qui payent régulièrement l'impôt à ne plus être en règle. Pour cela, ils sont obligés d'inventer la cessation de leur activité. Cela est dû au manque de contrôle par l'administration fiscale et la non-application des règles.

1.2. Problème lié au Covid19

Actuellement, vue la situation sanitaire, le montant des RAR est très petit par rapport au montant des recettes. La cause à l'origine de cela est la suspension du contrôle et de vérification pendant la fin de l'année 2019 jusqu'à nos jours pour des raisons économiques et politiques. Cette situation a favorisé également le développement du secteur informel pendant ce laps de temps.

En effet, le nombre des défaillants est très nombreux que ceux des contribuables qui sont en règles. Et conformément à cela, le montant des RAR accumulés pendant l'année 2020 reste encore très considérable. Parallèlement à cela, plusieurs activités sont suspendues à cause du covid19, les recettes fiscales sont également touchées par cela. Par exemple, pour les activités touristiques, l'administration fiscale leur a accordé quelques mois afin de régler leurs impôts. Et pour les établissements œuvrant dans le secteur d'éducation, le paiement de l'IR ne se tient pas lieu pour cette année.

De ce fait, les contribuables œuvrant dans le secteur formel ont connu un grand problème sur l'application de ses activités. Or, l'administration fiscale n'a pas pris une mesure pour l'allègement des impôts pour tous les contribuables. De plus, l'Etat n'intervenait pas aux besoins de ses contribuables malgré qu'ils payent les impôts. L'impôt est toujours considéré comme un budget pour faire fonctionner les affaires de l'Etat et non ceux des contribuables en cas de besoin. C'est pourquoi, le taux de pression fiscal est faible ainsi que le taux d'informalité des activités est très élevé.

La pandémie a donc engendré un grand impact négatif sur l'économie, non seulement sur la cessation ou suspension de quelques secteurs d'activités existant à Madagascar, mais également sur la suspension des contrôles et des vérifications fiscales.

Concernant les résultats obtenus, les problèmes liés aux procédures de recouvrement des créances, le changement des textes subitement, le manque de contrôle et de vérification ainsi que le covid19 sont tous les causes à l'origine des chiffres relativement bas et de la situation actuelle en matière de RAR.

Dans le chapitre qui suit, nous essayons d'élaborer des solutions et recommandations afin que l'administration fiscale puisse connaître une amélioration.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Actuellement, il s'avère très difficile pour le CFB de combattre les contraintes vues précédemment grâce à nos analyses. Par contre, il n'est pas impossible de le persuader de prendre en main des solutions et des recommandations que nous allons proposer ci-après pour la prospérité de ses missions et ses activités mais aussi pour le développement de l'économie nationale Malagasy.

Section I : Solutions concernant les problèmes liés à l'administration et à la procédure

Nous avons constaté plusieurs problèmes liés à la procédure de recouvrement des créances fiscales au sein du CFB. De ce fait, nous allons essayer de proposer des solutions adéquates par rapport aux problèmes rencontrés dans la partie précédente.

1.1.Perfectionnements liés à l'administration

1.1.1. Classement méthodique des DFU des contribuables

La fiabilisation du traitement des données sur les RAR (pièces justificatives, dossiers, ...) est très essentielle.

Par contre, nous avons rencontré une grande faille dans la gestion des dossiers des contribuables, qui se trouve comme un élément essentiel à la détection des créances fiscales. La confrontation des dossiers physiques et des situations sur le NIF online montre parfois l'incohérence des déclarations. A vrai dire, les gestionnaires des dossiers n'enregistrent pas certaines opérations sur les dossiers physiques ou sur le logiciel, mais ils se contentent de remplir l'un d'eux. Ce qui donne l'inexistence des données fiables et pertinentes afin d'évaluer les RAR.

Vu que la méthode sera digitalisée concernant la consultation des situations des contribuables sur le NIF online, il serait particulièrement préférable de faire un effort au niveau des classements. Ainsi nous proposons de classer méthodiquement les dossiers suivant leur ordre d'importance et la période de recouvrement. En effet, cela facilite la consultation des DFU par les contrôleurs au cas d'une vérification sur pièce.

A chaque fois qu'une opération s'est effectuée auprès du centre fiscal, les gestionnaires des dossiers sont chargés de les rangés et de mettre à jour chaque situation d'une contribuable physiquement. Ce système s'exécute déjà auprès du CFB mais les agents prennent parfois du temps à l'accomplir. Cela engendre la plupart du temps, la perte de certaines situations ou documents importants mais aussi l'oubli. D'autant plus, certaines contribuables inscrites sur le NIF on line ne possède même pas des DFU.

Alors, ce classement méthodique des DFU permet de consulter facilement les situations de chaque contribuable et de faire correspondre cette situation à ceux de la plateforme. Autrement dit, non seulement les gestionnaires des dossiers enregistrent les opérations effectuées dernièrement sur la plateforme, mais ils doivent également effectuer une copie en version papier pour l'archive. Ce qui permet d'enlever toutes les doutes qui freinent l'établissement des situations des RAR et la source d'une donnée très fiable.

1.1.2. Amélioration des motivations des agents responsables du recouvrement

Afin de motiver les agents contrôleurs, la Direction Générale des Impôts devrait mettre en place un système d'incitation qui encourage l'implication du personnel chargé de recouvrement des créances. Par exemple, le receveur des impôts, les agents responsables du contrôle ainsi que tous les personnels qui contribuent aux poursuites des créances au sein du centre ont le droit d'avoir des primes ou d'un pourcentage vis-à-vis de ces créances d'une condition que leurs poursuites soient un succès. Cela constitue une très grande motivation et enthousiasme des agents à accomplir comme il se doit leur travail.

A cela s'ajoute, l'amélioration des coordinations des tâches entre les trois divisions. Car, cela se présente toujours comme le source d'un bon fonctionnement d'une administration. Et le bon déroulement du système de paiement des créances suscite l'amélioration du système d'informations et de relations au niveau de tous les personnels mais aussi envers les contribuables.

Et enfin, tout en essayant d'atteindre son objectif, la DGI doit tenir compte des moyens humains et matériels nécessaires pour la poursuite des créances fiscales. C'est également l'une des motivations des agents responsables du recouvrement.

1.2.Recommandations relatives à la procédure

1.2.1. Application des réglementations en vigueur sur la procédure de recouvrement des créances fiscales (amélioration du système de contrôle et de vérification)

Etant donné que le domaine du recouvrement des créances fiscales nécessite un grand effort venant de tous les équipes au sein d'une Administration, on se trouve en présence de nombreuses recommandations. Cependant dans le cadre de cette analyse, il sera uniquement question de l'amélioration du système de contrôle et de vérification fiscale qui sont piliers de l'efficacité du paiement des créances fiscales.

Dans cette vision, la situation actuelle permet de dire qu'il est vraiment utile d'adapter les textes et les règles en vigueur concernant les procédures de recouvrement à la pratique. Il

est alors nécessaire pour l'Administration fiscale d'entamer des réformes des lois en se basant sur la pratique. Puis, cette réforme doit être communiquée auprès de l'Etat Malagasy. En effet, la procédure de recouvrement des créances fiscales doit être simple, rapide et efficace.

Mais la diminution de la déduction de la base imposable relative aux charges déclarées par les contribuables évite aussi les fausses déclarations.

Ayant pour mission de poursuivre les créances et de détecter les anomalies fiscales, les contrôleurs ainsi que ceux qui sont chargés de cette mission doivent fournir des efforts afin de réaliser leur objectif. Ils doivent également bénéficier d'une formation axée sur la pratique et à chaque différente situation.

Ainsi, le contrôle et la vérification doivent être réguliers afin de prévenir les sortes d'anomalies possibles et de défendre l'intérêt de l'Administration fiscale vis-à-vis de l'informalité des activités. Le partenariat avec certains organes de contrôles publics est également très utile dans le but de fortifier les contrôles. Prenons l'exemple des communes, des contrôleurs du commerce mais aussi des polices chargées de vérification de la régularité des marchés et des activités. Ils sont les plus proches des entrepreneurs, d'une manière qu'ils puissent vérifier et contrôler de près les différentes situations existantes au sein de la société et de prévenir les centres fiscaux. Tout comme les douanes qui font également un effort pour le recouvrement de certaines charges non déclarées auprès des centres fiscaux.

Bref, l'efficacité du recouvrement des créances fiscales dépend, aussi bien de l'habileté et de la compétence des agents chargés de ses poursuites lors des contrôles sur pièces ou sur place que de l'expérience et du savoir-faire dans la pratique des procédures. A côté de cela, le partenariat avec les douanes, les CTD et la police municipale chargée des vérifications des marchés et des activités non déclarées tient aussi une grande place dans la poursuite des créances.

1.2.2. Révision des procédures

Pourvue que la procédure a une durée assez longue et que même, quelques agents ont très peu de connaissance en matière des RAR, la révision des procédures est très essentielle. En fait, les procédures de recouvrement des créances fiscales restent et semblent trop théoriques. Le Chef du centre fiscal doit envisager, tout en tenant compte des objectifs, la révision et l'apprentissage d'une façon plus pratique, facile à comprendre et reflétant la réalité qui existe actuellement à tout son équipe.

Il faut donc avoir une évolution et une aptitude à exécuter les procédures relatives aux poursuites des RAR. La formation, l'analyse des situations et le respect des procédures permettent d'enlever les habitudes et les routines traditionnelles en ceux qui concernent les RAR. Actuellement, les progrès technologiques de toutes sortes envahissent la société. De ce fait, les techniques de poursuite des RAR doivent également se progresser selon les changements de la situation. Pour cela, la compétence des centres fiscaux est très importante.

Toute l'équipe au sein du CFB doit donc savoir gérer non seulement la théorie des procédures mais également la pratique. Et les faire correspondre afin de connaître un succès.

Section II : Solutions concernant le problème de recouvrement des créances fiscales

Néanmoins, le CFB doit mettre en place plusieurs améliorations liées au problème de recouvrement des créances fiscales afin de pouvoir être une administration prospère et transparente.

1.1. Harmonisation des actions en recouvrement avec les pratiques fiscales

Le recouvrement des créances fiscales, comme nous avons vu auparavant est tout une procédure. De ce fait, l'harmonisation des actions en recouvrement avec les pratiques fiscales est très importante afin de poursuivre les créances de l'Etat.

D'abord, l'administration fiscale doit entreprendre et renforcer des relations voire même des partenariats avec les autres entités telles que les banques existant sur les compétences territoriales du centre fiscal voire même toutes les banques existantes à Madagascar, le trésor public ainsi que les tiers Détenteurs, ... afin de pouvoir bloquer d'emblée sous la constatation des anomalies, fausses et incohérentes de déclaration les comptes de certaines entreprises. Cela permet de tirer de tout droit les sommes dues à l'administration fiscale. Nous pouvons prendre l'exemple des sommes d'argent placés auprès d'une banque. L'Administration fiscale est tenue d'informer le redevable de l'envoi de l'avis à tiers détenteur et de lui préciser le tiers concerné. Dans notre exemple, le tiers est la banque. Il existe donc une coopération très essentielle entre les tiers détenteurs et l'Administration fiscale.

Enfin, pour les communes ruraux, les partenariats avec les CTD et les Chefs Fokontany sont également nécessaires afin que les agents puissent recevoir les contribuables pendant les échéances prévues par la DGI. Cela résout le problème d'éloignement et favorise le projet de proximité fiscale.

1.2. Renforcement des incitations aux contribuables

Il convient de mettre en place une stratégie qui peut favoriser le paiement des créances fiscales. Les incitations et les sensibilisations peuvent influencer les entreprises et les personnes individuelles à s'engager auprès de l'Administration fiscale. Elles participent beaucoup aux changements des comportements des contribuables face au règlement de leurs impôts. Cela contribue à l'optimisation des entreprises à commettre aucunes fraudes fiscales.

Les gestionnaires chargés de tous les dossiers des contribuables ont un grand rôle d'informer ces derniers de toutes les lois existantes concernant son activité. Pour cela, les contribuables ont le droit de savoir l'existence des poursuites fiscales lorsqu'ils ne respectent pas les règles établies qui sont effectivement appliquées. La compétence de l'Administration fiscale se repose donc surtout sur ses stratégies.

Par ailleurs, la croissance des activités informelles nécessite également un grand effort venant du centre fiscal B. Non seulement, ce secteur ne cesse de s'accroître mais il existe aussi malheureusement des faits réels qui influencent certaines contribuables à ne pas être en règles. En fait, certaines contribuables font semblant de déclarer leur cessation d'activité or qu'ils continuent encore de l'exercer. Cela est dû à la présence des autres entreprises ou personnes effectuant les mêmes activités qu'eux et qui sont dans le secteur informel. Face à cela, les contribuables pensent à faire les mêmes actions pourvues qu'ils ne sont pas poursuivis. De ce fait, l'informalité des activités se progresse de jour en jour. Pour cela, l'Administration fiscale doit vérifier la fiabilité d'une information surtout concernant la cessation des activités. Mais elle doit également renforcer les incitations et les partenariats. Et l'allègement fiscal des contribuables favorise aussi le recouvrement des impôts. Si l'Administration fiscale veule augmenter le taux de pression fiscale, il doit toujours chercher un moyen afin que les contribuables puissent avoir des avantages individuellement en contrepartie de leurs impôts.

Le cadre juridique et le cadre administratif ont l'un et l'autre un rôle à jouer. Les questions concernant le secteur informel exigent en particulier une entente et une coordination solides entre les autorités publiques et le chef du centre fiscal. Donc, il faut des années de travail, de collaboration mutuelle et de formation réciproque.

L'administration fiscale doit tenir compte de toutes ces solutions et recommandations proposées précédemment. Ainsi, cela peut contribuer à une amélioration d'une manière prospère et à long terme vers l'atteinte des objectifs.

CONCLUSION PARTIELLE

Suite aux discussions relatifs aux résultats obtenus de notre thème, nous pouvons conclure que le CFB rencontre des faiblesses en matière des RAR. Les procédures de recouvrement des créances fiscales qui sont difficiles, longues et très complexes favorisent la fermeture de tous les comptes financiers et bancaires des contribuables. Elles tardent également la prise de décision de l'Administration fiscale. Le changement fréquemment des textes et des décisions sur le recouvrement des impôts sur les Revenus favorise la diminution des rendements fiscaux. La non-élaboration du titre de perception par les agents de poursuite dans un temps prévu par la LFI enlève de tout droit la poursuite des créances au sein d'un contribuable. Mais le covid19 est aussi la source de diminution des RAR ainsi que des recettes fiscales. De ce fait, les solutions qui ont été proposé sont tous bonne pour l'avenir de l'administration fiscale. D'une part, l'adoption des différentes stratégies concernant le perfectionnement de l'Administration comme le classement méthodique des DFU, l'amélioration des motivations des agents responsables du recouvrement, l'amélioration et la fortification du système de contrôle et de vérification fiscale ainsi que la révision des procédures par tous les personnels. D'autre part, l'harmonisation des actions en recouvrement et le renforcement des incitations aux contribuables ainsi que l'allègement des impôts, tout cela vont permettre de contribuer aux objectifs prédéfinis.

CONCLUSION

En guise de conclusion, cette analyse nous a permis de comprendre un peu plus sur le fonctionnement de l'Administration fiscale en général mais surtout les problèmes concernant les RAR qu'elle doit faire face actuellement. Au début, nous étions confrontés à deux problématiques principales dont le transfert de la plupart des recettes fiscales et des RAR que le CFB doit recevoir vers le CFA qui a engendré l'irresponsabilité ainsi que la diminution des réalisations trimestrielles du CFB mais aussi au niveau de la gestion des personnels. Pour résoudre cela, des objectifs ont été mis en place. D'une part, d'effectuer une analyse sur les techniques d'obtention des données fiables et de réaliser une bonne gestion des personnels afin de réaliser ceux qui sont compétentes dans la poursuite des RAR.

Pourtant, le premier constat qui nous apparaît être le plus évident est que la situation actuelle du recouvrement des créances fiscales ne se trouve pas encore dans un état satisfaisant. Nous avons pu démontrer que les procédures sont très complexes et longues dont les agents responsables des poursuites ne les maîtrisent pas encore mais aussi, la fréquence des contrôles fiscaux sont faibles. Et la planification qui empêche les agents de poursuites à réagir rapidement est un des obstacles du non-recouvrement des impôts. Ce phénomène conduit non seulement à la progression du secteur informel qui bouleverse la situation économique de l'Etat mais également à un taux de rendement très faible concernant le recouvrement des créances fiscales.

Dans ce même point de vue, nous pouvons constater le fait que le covid19 a engendré un grand effet néfaste à l'Administration fiscale et aux contribuables à travers la cessation de plusieurs activités. Cela suggère qu'il faut avant tout chercher un moyen pour que la situation actuelle redevienne normale et c'est ainsi que la fortification des contrôles et l'application des règles en vigueur se mettent en place.

Et dans la pratique, l'éloignement du CFB de ses contribuables ruraux, le problème de prescription et l'insuffisance des personnels posent des difficultés sur l'application des procédures de recouvrement des RAR actuellement.

Les solutions précédemment annoncées quant à elle fait appel à l'intervention de chaque membre au sein du CFB, à l'attention des trois divisions ainsi que du Chef de centre et surtout à multiplier leur effort et à établir des stratégies. Nous avons remarqué que les procédures et les pratiques vont de pairs, ce qui ne facilite pas l'atteinte de l'objectif fixé par l'Administration fiscale. Une grande réforme au niveau du CFB est recommandée. D'un côté,

le CFB doit connaître le sens du perfectionnement dans son travail. Le classement des DFU doit être méthodique pour faciliter les vérifications sur pièces des contribuables suspectés. Ainsi, les données présentes dans ces DFU seront la même que ceux trouvant sur la plateforme SURF. A cela s'ajoute que le DGI doit encourager les agents dans chaque centre fiscal à travers des primes pour qu'ils puissent être enthousiastes et dévoués à atteindre son objectif. Le DGI doit aussi tenir compte des moyens humains et matériels pour le bon déroulement du travail et que les trois divisions existantes au sein du CFB puissent coordonnées leurs tâches. De l'autre côté, les procédures de recouvrement des créances fiscales doivent s'accompagner d'une modification et d'une amélioration pour être simple, rapide et efficace. Ainsi, l'allègement fiscal et l'exonération de certaines activités contribuent à la diminution du secteur informel. Mais toutefois, le chef du centre fiscal B doit envisager la révision des procédures ainsi que la formation aux personnels d'une façon plus pratique et reflétant la réalité. Enfin, le partenariat avec les tiers détenteurs sera un grand atout du CFB sur le recouvrement de ses créances.

Une diminution des créances fiscales à couvrir rime ainsi à une augmentation des recettes de l'Etat dans les années à venir. De ce fait, si les établissements publics fonctionnent normalement, l'économie Malagasy monte progressivement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages spécifiques

- Direction Général des Impôts : « *Manuel de procédure des centres fiscaux* », suivant la loi des finances, 185 pages.
- Direction Général des Impôts : « *Charte du contribuable vérifié* », 27 pages.
- Direction Général des Impôts, Ministère de l'économie et de la relance de la République Gabonaise, « *le recouvrement des impôts* », année 2012, 12 pages.
- RANDRIANANTENAINA Onésime, inspecteur des impôts, cours « *fiscalité d'entreprises* », master en gestion.
- GERARD Le Grand, Lyon Paris 2003, « *le recouvrement de l'impôt* », Litec fiscal, Librairie Eyrolles Paris.
- Communication à la commission du contrôle budgétaire, « *le recouvrement des créances de contrôle fiscal et le recouvrement contentieux des amendes* », 73 pages.
- République Française, « *lutte contre les fraudes fiscales* », année 2020

Textes juridiques et Articles

- CGI LFR 2020, version 17/09/2020, 289 pages.
- Corps LFI 2021 portant sur la loi numéro 2020-013, 130 pages.

Thèses et Mémoires

- RALITERA Hanitriniala, « *Contribution à l'amélioration des procédures de recouvrement des créances* », mémoire de master, gestion M1, 87 pages hors annexes.
- RASDI Zakari, « *le recouvrement des créances publiques* », écoles des hautes études professionnelles, année 2011, 44 pages.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.impots.mg>, consulté le 15 Novembre 2021
- <http://www.recouvrementdescreances.com>, consulté le 21 Août 2021

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Calcul d'IR.....	ix
Annexe 2: Réduction d'impôt en matière d'IS.....	x
Annexe 3: Fiche de déclaration d'IR	xi
Annexe 4: Avis de vérification.....	xii
Annexe 5: Titre de perception.....	xiii
Annexe 6: Notification de TO.....	xiv

ANNEXES

Annexe 1: Calcul d'IR

IR d'une société commerciale avec un CA hors taxe de 300.000.000 d'Ariary. En voici le mode de calcul :

Opérations	Charges comptables non admises en déduction	Produits financiers ou autres exonérés	Justification
<u>Résultat (A)</u>			
- Bénéfice : 8.158.500			
- Déficit : 1.500.000			
Résultat A = 6 658 500			
<u>Réintégration (B)</u>			
- Achat camionnette	20.000.000		Charge considérée par l'Administration fiscal comme n'ayant aucun lien à l'exploitation normale de l'entreprise
- Amortissement excédentaire	2.000.000		Amortissement excédentaire
- Achat de café	34.000		Achat de sucre, café
- Assurance incendie	500.000		Charge effectuée au cours de l'année précédente à l'exercice comptable
- Amende IR intermittent	560.000		Amende IR intermittent
- Publicité	600.000		Charge considérée par l'Administration fiscal comme n'ayant aucun lien à l'exploitation normale de l'entreprise
- Frais de repas non-cadre	1.000.000		Frais de repas non-cadre < 2.000.000 Ariary
Total B	24.694.000		
<u>Déduction fiscale (C)</u>			
- Intérêts versés par la Caisse d'Epargne de Madagascar		2.000.000	
- Intérêts versés par le trésor		3.000.000	
Total C		5.000.000	

Résultat A = Bénéfice – Déficit

$$= 8.158.500 - 1.500.000 = \mathbf{6.658.500}$$

Base imposable = (A + B) – C

$$BI = (6.658.500 + 24.694.000) - 5.000.000$$

$$BI = 26.352.500$$

$$IR = BI \times 20\%$$

$$IR = 26.352.500 \times 20\%$$

$$IR = \mathbf{5.270.500}$$

Minimum de perception : $320.000 + 5\% \times CAHT$

$$= 320.000 + 5\% \times 300.000.000$$

$$\text{Minimum de perception} = 1.820.000$$

Donc l'IR à payer s'élève à **5.270.500 Ariary**

Annexe 2: Réduction d'impôt en matière d'IS

Prenons comme exemple :

$$CA = 5\,000\,000 \text{ Ariary}$$

$$IS = 5\,000\,000 \times 5\%$$

$$IS = 250\,000 \text{ Ariary}$$

Or les charges s'élèvent à 3 000 000 Ariary régulièrement, donc le centre fiscal accorde une réduction plafonnée à 2% du CA.

Pour cela, si *Charges* = 3 000 000 Ariary

$$\begin{aligned} IS\ 5\% &= 3\,000\,000 \times 5\% \\ &= 150\,000 \text{ Ariary} \end{aligned}$$

$$2\% CA = 5\,000\,000 \times 2\%$$

$$2\% CA = 100\,000 \text{ Ariary}$$

Donc, la réduction d'impôt ne peut excéder 100 000 Ariary.

$$\begin{aligned} IS \text{ à payer} &= 250\,000 - 100\,000 \\ &= \mathbf{150\,000 \text{ Ariary}} \end{aligned}$$

Annexe 3: Fiche de déclaration d'IR



DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS
CENTRE FISCAL DE

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA
Filavànà - Tanindrazànà - 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 faha) :

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 ouverts (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 mpandry vola)

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

Source : CFB Antsirabe, division gestion Septembre 2021

Annexe 4: Avis de vérification

 **REOBLIKAN'I MADAGASIKARA**
Fitiavana-Tanindrazana-Fandrosoana



MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS
ANALAMANGA
CENTRE FISCAL ARRONDISSEMENT

AVIS DE VERIFICATION

à
La société
NIF:
LOT
- ANTANANARIVO -

N° _____/MFB/SG/DGI/DRI/CF

Madame/Monsieur,
Conformément aux dispositions des articles 20.06.21 et suivants du Code Général des Impôts, j'ai l'honneur de vous faire connaître que :

- IM Inspecteur des Impôts
-
-

En Service à la Direction Générale des Impôts, se présenteront à votre entreprise, le à, en vue de procéder à la vérification de l'ensemble de vos déclarations fiscales ou opérations susceptibles d'être examinées et portant sur les périodes non prescrites.

Ils vous présenteront à cet effet leur carte de commission d'emploi.

Je vous saurais gré de bien vouloir tenir à leur disposition vos documents comptables et pièces justificatives qu'ils auront à consulter conformément à la réglementation en vigueur.

Au cours de ce contrôle et pour la suite de la procédure, vous avez la faculté de vous faire assister par un conseil de votre choix.

Il est à noter, enfin, que toutes voies de recours prévues par les dispositions des articles 20.02.01 et suivants du code suscitité vous sont ouvertes.

Je vous prie d'agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Visa n° MFB/SG/DGI/DRCF/SRPVF
du
LE CHEF DE SERVICE DES RECHERCHES
ET DE LA PROGRAMMATION DES
VERIFICATIONS FISCALES (SRPVF)

Antananarivo, le
LE CHEF DE CENTRE FISCAL

Source : CFB Antsirabe, annexe manuel des procédures Septembre 2021

Annexe 5: Titre de perception

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana -Tanindrazana-Fandrosoana

MINISTRE DES FINANCES
ET DU BUDGET
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DES
IMPOTS
DIRECTION REGIONALE DES IMPOTS
TANANARIVANA
CENTRE FISCAL B
ANTSIRABE

TITRE DE PERCEPTION N° 07/2013

Il est dû à la DIRECTION GENERALE DES IMPOTS par :

En vertu des articles 20.01.43 et suivants du Code Général des Impôts la somme de SIX CENT SOIXANTE SIX MILLE SEPT CENT ARIARY (Ar 666 700,00) sauf à augmenter ou à diminuer, représentant le montant de l'Impôt sur les Revenus (IR) suivant Taxation Office N°332/MFB/SG/DGI/DRIVAK/CFB en date du 18/09/2013 et décompté comme suit :

Nature d'impôt	Montant
IR	390 500,00
Amendes / IR	276 200,00
TOTAL	666 700,00

Au paiement de laquelle somme de : SIX CENT SOIXANTE SIX MILLE SEPT CENT ARIARY (Ar 666 700,00) l'intéressé sera contraint par toutes les voies de droit sans préjudice de celles qui deviendront ou qui seront reconnues exigibles.

Fait et décerné par nous RAZAFINDRAMANANA Niry Haja, Contrôleur des Impôts, Receveur du Centre Fiscal « B » d'Antsirabe.

Antsirabe, le 6 NOV 2013

N° 3343 MFB/SG/DGI/DCFC
Du 30 DEC 2013
Visé et déclaré exécutoire par nous
Directeur du Contentieux




Source : CFB Antsirabe, division gestion Septembre 2021

Annexe 6: Notification de TO


MINISTÈRE DES FINANCES
ET DU BUDGET
SECRETARIAT GÉNÉRAL
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS
DIRECTION DE RECHERCHE ET DE CONTRÔLE FISCAL
CENTRE FISCAL B ANTSIRABE

Antsirabe, le 17 Août 2017
LE CHEF DE CENTRE
à

Objet : Notification de Taxation d'Office (TO)

Référence :

- Lettre de relance n° 1805/MFB/SG/DGI/DRI VAK/CFB.Abe en date du 16/07/2015
- Convocation sans réponse en date du 18/07/2017

Affaire suivie par: Monsieur RANDRIAMALALA Barisoa Zoé Michel, Inspecteur des Impôts

Monsieur Le Directeur général/le Gérant,

Vous avez fait l'objet d'un contrôle sur pièces concernant les exercices 2015 et 2016 et sur les impôts sur les revenus (IR).

L'examen de votre situation fiscale nous a permis de constater que vous avez omis d'accomplir vos obligations déclaratives. Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 20.03.06 5^ealinéa du CGI vos dettes fiscales seront évaluées d'office d'après les éléments en possession de l'Administration Fiscale.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 20.03.01 et suivants du Code Général des Impôts, la procédure de taxation d'office est appliquée pour la détermination de vos dettes fiscales.

A ce titre, la base de calcul et/ou le montant de certaines impositions seront évaluées de la manière suivante, les détails et les motifs y afférents se trouvent en annexe :

Exercice	2014	2015	2016	Total
Montant droit (IR)	441 081	782 000	782 000	2 081 005
Amendes (IR)	176 432	312 280	312 280	802 032
Total général	617 513	1 094 280	1 094 280	2 807 113

La présente notification est établie sous réserve des renseignements complémentaires qui pourraient parvenir à l'Administration selon l'article 20.06.28 du Code général des impôts.

Il reste entendu que, dans toutes les circonstances, vous pouvez vous faire assister par un conseil de votre choix.

1

Source : CFB Antsirabe, division gestion Septembre 2021

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS	v
GLOSSAIRES	vi
INTRODUCTION	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DU LIEU DU STAGE AINSI QUE L'ANALYSE PRELIMINAIRE DES IMPOTS SUR LE REVENUS ET LA METHODOLOGIE APPLIQUEE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CENTRE FISCAL B ANTSIRABE	3
<i>Section I : Etude descriptive du CFB</i>	3
<i>Section II : Environnement du CFB</i>	5
CHAPITRE II : ANALYSE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DU MEMOIRE	10
<i>Section I : Analyse conceptuelle : Théorie</i>	10
<i>Section II : Cadre de l'étude et méthodologie d'approche</i>	16
CONCLUSION PARTIELLE	18
PARTIE II : ANALYSE APPROFONDIE DES FAITS REELS ET ESSAI DU DIAGNOSTIC	
CHAPITRE III : SITUATION DES ACTIONS EN RECOUVREMENT AU SEIN DU CFB ANTSIRABE	19
<i>Section I : Procédures de recouvrement des RAR</i>	19
<i>Section II : Situation des actions en recouvrement au niveau de CFB Antsirabe</i>	26
CHAPITRE IV : ESSAI DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	31
<i>Section I : Difficultés se rapportant au recouvrement des créances</i>	31
<i>Section II : Analyse de l'environnement interne et externe</i>	32
CONCLUSION PARTIELLE	36
PARTIE III : DISCUSSION ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE V : DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS	37
<i>Section I : Points négatifs des procédures de recouvrement des créances</i>	37
<i>Section II : Problèmes qui sont à l'origine de la situation actuelle</i>	39
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR	41
<i>Section I : Solutions concernant les problèmes liés à l'administration et à la procédure</i>	41

<i>Section II : Solutions concernant le problème de recouvrement des créances fiscales</i>	<i>44</i>
CONCLUSION PARTIELLE.....	46
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	vii
WEBOGRAPHIE.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES	xv

Nom : HASINJANAHARY

Prénoms : Miarisoa Claudine

Contact de l'étudiante : 032 53 153 91

Email : miarisoahasinjanahary@gmail.com

Mention : Gestion

Parcours : Administration et management

Année Universitaire : 2019-2020

Nombre de pages : 48



RESUME

La DGI avec son slogan : « une Administration fiscale innovante, transparente et pilier de l'émergence » s'occupe de la fiscalité à Madagascar. Sous la tutelle du Ministère des Finances et du Budget, la DGI collecte les recettes publiques à travers les impôts. Pour cela, notre étude s'oriente vers la gestion des assiettes et des revenus des contribuables auprès du CFB dans lequel nous avons pu tirer notre thème. De ce fait, nous avons pu faire une analyse approfondie sur la situation actuelle du CFB en vue d'obtenir du résultat des diagnostics effectués. Grâce à cela, nous avons pu identifier les problématiques actuelles sur les recouvrements des créances. Des solutions et recommandations parmi tant d'autres sont proposées telles que le perfectionnement lié à l'Administration tout en adoptant une nouvelle stratégie de classement, une stratégie qui renforce les motivations des personnels, une stratégie de vérification et de contrôle plus intense ainsi que l'allègement des impôts afin de combattre les créances fiscales.

Mots clés : administration, créance, gestion, stratégie

Président du Jury : Monsieur Lanja RANDRIANARIVELO, Enseignant-Chercheur à l'IES-AV

Examinatrice : Madame Nancy RALAIBOZAKA, Enseignante-Chercheuse à l'IES-AV

Encadreur pédagogique : Monsieur Sedra RAVELONANTOANDRO, Enseignant-Chercheur à l'IES-AV