



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

-----0000000000-----



INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE-
VAKINANKARATRA

-----000000-----

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de gestion

PARCOURS : Administration

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

LICENCE EN SCIENCES DE GESTION



**Thème : « GESTION DE RECOUVREMENT DES
IMPOTS LOCAUX »**

CAS DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE

Impétrante : FANJALALAINA Béatrice Sandria

Président du Jury : Monsieur RASOLOARINIAINA Jean Robertin

Examineur : Monsieur ANDRIAMIADANOMENJANAHARY Harivelo Chandellina
Camille

Encadreur pédagogique : Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, enseignant chercheur
au sein de l'IES-AV

Encadreur professionnel : Monsieur NDRIANA Arison, chef de service des impôts et
parafiscales au sein de la CUABE

Date de soutenance : 29 Mars 2023

Année universitaire : 2021-2022

AVANT-PROPOS

L'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe-Vakinankaratra (IES-AV) de l'université d'Antananarivo est un établissement de formation à vocation professionnalisant. La mention « Sciences de Gestion » est l'une des unités de formation au sein de cet institut. Elle a été créée en 2018. Elle propose trois options à savoir ; Administration et Management, Finance et Comptabilité, Commerce et Marketing.

Durant le cursus universitaire qui a été d'une durée de trois ans, nous avons acquis des connaissances par l'intermédiaire des cours théoriques, d'études dirigées, des voyages d'études ou des visites d'entreprises et des stages en entreprise. Tous les étudiants ayant terminés leurs études de premier cycle en salle doivent effectuer un stage de deux à trois mois auprès d'un organisme professionnel et rédiger un mémoire sur un thème concret qui sera présenté publiquement. Cela constitue le cursus de formation et conditionne l'obtention du diplôme de Licence.

Le présent mémoire est le fruit de notre stage effectué au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe, à la suite duquel nous sommes appelés à produire un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Licence.

REMERCIEMENTS

D'abord, nous ne saurions commencer cet ouvrage sans exprimer nos vifs remerciements à l'Eternel DIEU pour son Amour et pour la force qu'il nous a donné et nous ont permis de finir à terme nos études.

Aussi, nous attribuons nos sincères remerciements à :

- Mr ANTSONANTENAINARIVONY Ononamandimby, le directeur de l'IESAV ;
- Monsieur RASAMIMANANA Honoré Gabriel, Maire de la Commune Urbaine d'Antsirabe, pour son autorisation que nous avons pu effectuer le stage au sein de la Commune ;
- Monsieur TSILANIZARA Rostand, responsable de la mention Gestion ;

Nous tenons également à manifester toute notre reconnaissance aux membres du Jury. Cette reconnaissance va à l'endroit de Monsieur RASOLOARINIINA Jean Robertin : le Président du jury, et Monsieur ANDRIAMIADANOMENJANAHARY Harivelo Chandellina Camille : l'examineur.

Puis, j'adresse plus particulièrement mes vifs remerciements à mes deux encadreurs ;

- Encadreur pédagogique, Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, notre professeur
- Encadreur professionnel, Monsieur ARISON Ndriana, chef de service des impôts et parafiscales au sein de la CUABE ;

Car malgré leur préoccupation et emploi du temps surchargés, ils ont accepté de diriger cette étude, en accordant une partie de leur précieux temps à me donner des conseils. Pour moi, leurs encadrements ont été significatifs d'un réel soutien.

Ensuite, nous sommes très reconnaissants à l'ensemble du corps enseignant de nous avoir cédé leurs connaissances qui nous permettront de nous adapter à notre avenir.

Enfin, nous ne saurions clôturer cette page, sans dédier une pensée aussi respectueuse que particulière à l'égard de nos parents, pour leur indéfectible soutien moral, financier et matériel tout au long de nos études ; aux membres de famille ainsi qu'à nos amis qui nous ont donnés et affermis le courage nécessaire ayant permis l'aboutissement de nos études supérieures jusqu'au présent stade.

A toutes et à tous : MERCI !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	3
CHAPITRE I : MATERIELS.....	4
Section I : Présentation de la zone d'étude	4
Section II : Justification de l'étude	10
CHAPITRE II : METHODES	11
Section I : Approche théorique	11
Section II : Méthodologie de recherche	17
PARTIE II : RESULTATS.....	21
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE	22
Section I : Détermination du montant et évaluation des impôts fonciers	22
Section II : La procédure de gestion de recouvrement des IF.....	27
CHAPITRE IV : ANALYSES ET DIAGNOSTICS	29
Section I : Le diagnostic général de la CUABE.....	29
Section II : Analyse et diagnostic de la procédure de gestion de recouvrement des IF....	31
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	34
CHAPITRE V : DISCUSSIONS	35
Section I : Discussions sur la situation générale	35
Section II : Discussions sur la procédure	37
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	41
Section I : Proposition de solutions au niveau de l'exécution du travail	41
Section II: Solutions aux problèmes de la fiscalité foncière	44
Section III: Les impacts des solutions proposées	46

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AA:	Antsenakely Andraikiba
AAAA:	Antsirabe Afovoany Atsinanana Ambohimananarivo
AM:	Ampatana Mandriakeniheny
BD:	Base de données
BMH:	Bureau Municipal de l'Hygiène
BTP :	Bâtiment et Travaux Publics
CAO :	Commission d'Appel d'Offre
CDDP :	Coopération Décentralisée et du Développement de Partenariat
CGI :	Code Général des Impôts
CM :	Commission Municipale
COEFF. :	Coefficient
COM :	Cellule de Communication
CR :	Commune Rurale
CTD :	Collectivité Territoriale Décentralisée
CU :	Commune Urbaine
CUABE :	Commune Urbaine d'Antsirabe
DAF :	Direction des Affaires Financières
DARH :	Direction Administrative et Ressources Humaines
DASS :	Direction des Affaires Sanitaires et Sociales
DE :	Direction de l'Environnement
DGI :	Direction Générale des Impôts
DIR. :	Directeur
DT :	Direction Technique
FFOM :	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FIR. :	Firaisana

FKT :	Fokontany
HA :	Hectare
IF :	Impôts Fonciers
IFT :	Impôts Fonciers sur les Terrains
IFPB :	Impôts Fonciers sur la Propriété Bâtie
INF :	Système d'information
MA :	Mahazoarivo Avarabohitra
MGA:	Manodidina ny Gara- Ambilombe
PM:	Police Municipale
SAE:	Service des Affaires Economiques
SAF:	Service des Affaires Financières
SAJ :	Services des affaires Administratives et Juridiques
SASSCO:	Service des Affaires Sociales et Scolaires
SEC:	Service de l'Etat Civil
SEEV:	Service de l'Environnement et de l'Embellissement de la Ville
SEPU:	Service de la Propreté Urbaine
SETU:	Service d'Exploitation des Transports Urbains
SGRH:	Service de la Gestion des Ressources Humaines
SIAU :	Service de l'Infrastructure et de l'Assainissement Urbain
SIP :	Service des Impôts et Parafiscales
SLOG :	Service Logistique
SM:	Soamalaza Mahatsinjo
SSL :	Service Sport, Loisir et Culturel
SSP :	Service Secrétariat Particulier
SUR :	Service Urbanisme et Réglementation
UGPM :	Unité de Gestion de Passation de Marché

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Liste des Fokontany de la Commune Urbaine d’Antsirabe	6, 7
TABLEAU 2 : Tableau récapitulatif de l’impôt foncier	14
TABLEAU 3 : Valeur locative mensuelle par m ² pour chaque catégorie(en Ariary)	23
TABLEAU 4 : Les coefficients géographiques de chaque Fokontany	24
TABLEAU 5 : Exemple de taux d’imposition voté par le Conseil municipal	26
TABLEAU 6 : Les étapes à suivre sur le recouvrement des IF	27
TABLEAU 7 : Diagnostic de la situation par l’outil d’analyse FFOM	30

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Carte administrative de la Commune Urbaine d’Antsirabe	5
FIGURE 2 : Organigramme de la Commune Urbaine d’Antsirabe	9
FIGURE 3 : Représentation graphique de la matrice FFOM	18
FIGURE 4: Le taux de recouvrement des IF de la CUABE de 2015 à 2020	28

GLOSSAIRE

- ❖ **Agent de recouvrement** : personne nommée par le Maire, qui effectue le recouvrement en appui du Trésorier Communal.
- ❖ **Avis d'imposition** : un titre de perception sur lequel est inscrit la nature de l'impôt à recouvrer, le montant et le nom du contribuable.
- ❖ **Collectivités territoriales décentralisées** : des personnes juridiques du droit public créée par l'Etat, et prévu par la Constitution. Il s'agit de la Commune, Région et Province.
- ❖ **Commune** : collectivité locale du droit public, est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative.
- ❖ **Contribuable** : toute personne qui contribue aux charges publiques en payant des impôts et des taxes.
- ❖ **Décentralisation** : un système par lequel l'administration centrale transfère, cette fois-ci, ses compétences à des collectivités territoriales, disposant d'une autonomie financière pour leur permettre de gérer leurs propres affaires.
- ❖ **Liste des contribuables** : un registre qui regroupe tous les avis d'imposition émis par la commune. Elle concerne une période donnée.
- ❖ **Recouvrement** : une opération que réalise un agent de recouvrement afin d'obtenir du contribuable le montant de l'impôt qu'il doit payer.
- ❖ **Recouvrement amiable** : un recouvrement qui fait dans les trois mois après la date de mise en recouvrement.
- ❖ **Recouvrement contentieux** : un recouvrement engagé selon une procédure de contrainte prévue dans les conditions définies par la Loi. La procédure est déclenchée quand le contribuable refuse à payer.
- ❖ **Régisseur de recettes** : la personne qui est responsable du versement des recettes au Trésorier Communal.
- ❖ **Quittance** : document édité par l'imprimerie nationale, remis aux contribuables pour servir la preuve de paiement d'une somme d'argent que l'agent de recouvrement reconnaît avoir reçue.

INTRODUCTION

Le système fiscal Malagasy actuel n'est que l'héritage du système fiscal français, applicable à Madagascar pendant près d'un siècle couvrant la période coloniale et néocoloniale. A Madagascar, la notion d'impôt foncier est apparue à l'époque du roi Andrianampoinimerina. Ainsi, il était le grand propriétaire foncier ; la pleine de Betsimitatatra. Cette pleine était divisée en parcelles de rizière, appelées chacune « HETRA ». Chaque « HETRA » constitue une base d'impôt, et les cultivateurs qui travaillent et cultivent les « HETRA » doivent payer une piastre. La fiscalité locale malgache comporte un dispositif législatif complexe qui est mal compris par la majorité de la population malgache. La Loi sur la décentralisation fait de la région et de la commune des collectivités décentralisées. A Madagascar, les impôts fonciers représentent plus de $\frac{3}{4}$ des impôts locaux. Par contre, ces impôts fonciers sont aussi exploités que les autres impôts locaux et n'apportent pas grande chose au budget communal comparé à ces derniers. Cependant, l'échec ne vient pas seulement des acteurs locaux ou contribuables, les responsables administratifs participent eux aussi à leur façon. Des terrains ne sont pas encore déclarés, et donc pas imposés. Ainsi, c'est dans le domaine de l'impôt foncier que nous allons consacrer la deuxième partie de notre recherche en se référant sur le cas de la Commune Urbaine d'Antsirabe. Une analyse des facteurs d'efficacité de la Commune en matière de recouvrement des IF sera donc tentée d'être mise au point dans cet ouvrage.

Dans ce livre, nous avons traité la « GESTION DE RECOUVREMENT DES IMPOTS FONCIERS DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTSIRABE ». Nous avons choisi ce thème car l'impôt foncier est le devoir des citoyens. Nous avons observé les missions que nous avons fait durant notre stage dans le service des Impôts et parafiscales au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe, afin que nous puissions connaître quelques procédures à suivre pour le paiement de ces impôts. Nous avons constaté que la performance fiscale au niveau local reste un problème majeur dans les pays en voie de développement comme Madagascar. Comment allons-nous (contribuables et responsables de la fiscalité locale) donc améliorer la performance fiscale des communes à travers l'amélioration du système de recouvrement ?

Des méthodologies nécessaires ont été déployées sur la société de notre ouvrage pour emporter une meilleure structure rédactionnelle selon la méthode IMMRED et aussi pour la collecte d'information auprès du personnel de l'établissement durant notre stage, en plus de la visite de site web pour la recherche théorique et surtout pour l'information générale sur la commune. Les résultats que nous attendons sont la compréhension de la meilleure solution de recouvrement, l'augmentation du taux de recouvrement, la réduction des fausses déclarations et amélioration de la phase de recensement.

Ainsi, le présent travail se subdivise en trois grandes parties. La première sera axée sur la présentation de matériels et méthodes utilisés. Elle est composée de deux chapitres. Le premier concerne les matériels, présente notamment l'entreprise à travers son historique et ses missions ainsi que la justification du choix. Le second chapitre méthodes évoque l'approche théorique relative au thème ainsi que la méthodologie du mémoire et la limite de l'étude. Ensuite, la deuxième partie sera consacrée aux résultats qui sont très importants. Nous allons voir dans le premier chapitre la situation du recouvrement des IF et la détermination des impôts fonciers au sein de la CUABE, et le second chapitre présente l'analyse et diagnostic de la procédure de gestion des IF. Et enfin, la troisième partie apportera les discussions et recommandations nécessaires pour y remédier contre les défaillances rencontrées ainsi que les impacts de ces résolutions.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Dans cette première partie, nous allons présenter l'ensemble des différents renseignements essentiels à l'accomplissement de notre mémoire par les diverses informations nécessaires et pour répondre à notre problématique. Elle est divisée en deux chapitres dont le premier présente les matériels utilisés et le second est réservé à l'exposition de différentes méthodes utilisées. Le premier chapitre regroupe la représentation de l'entreprise que nous avons choisie ainsi que la justification du choix. De plus, le second chapitre regroupe l'approche théorique car il est primordial de mieux connaître les mots clés de notre thème ainsi que les outils d'analyses, les techniques pour collecter les données et la façon de les traiter, et les limites de l'étude dans la réalisation du travail. C'est dans cette partie matériels et méthodes que s'effectue la base de notre devoir afin d'enchaîner vers le résultat.

CHAPITRE I : MATERIELS

Dans ce chapitre, nous verrons les raisons qui nous ont poussés à choisir l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de donner une présentation de cette entreprise en question.

Section I : Présentation de la zone d'étude

La Commune Urbaine d'Antsirabe est une collectivité territoriale décentralisée qui a pour mission d'assurer le service public. Elle est située dans le district d'Antsirabe I dans la Région Vakinankaratra. Ainsi pour mieux discerner, il est nécessaire de parler un peu de la Région Vakinankaratra et du district d'Antsirabe I.

1.1. La Région Vakinankaratra

Une province regroupe deux ou plusieurs régions. Outre cela, une région regroupe plusieurs Communes. En effet, la région du Vakinankaratra se situe sur les hauts plateaux de Madagascar, elle constitue la partie méridionale de la province d'Antananarivo entre le massif volcanique de l'Ankaratra et la rivière Mania à la limite de la province de Fianarantsoa. Située en plein centre de l'île, elle est délimitée :

- à l'Est par les régions d'Alaotra-Mangoro et d'Atsinanana ;
- à l'Ouest par la région de Menabe ;
- au Nord par les régions d'Analamanga, d'Itasy et de Bongolava ;
- et au Sud par la région d'Amoron'i Mania.

Vakinankaratra est une région à très haute potentialité économique. Elle est subdivisée en sept (07) districts : Ambatolampy, Antanifotsy, Antsirabe I, Antsirabe II, Betafo, Faratsiho et Mandoto dont le chef-lieu de la région est Antsirabe I, situant à 1500m d'altitude dans une cuvette entourée de volcans. La région couvre une superficie totale de 19 098 km². De plus, elle est composée de 86 Communes et 998 Fokontany.

1.2. Le district Antsirabe I

Antsirabe I est un district urbain de Madagascar et correspond à la ville d'Antsirabe. Il est composé de 60 Fokontany et est constitué d'une seule Commune ; c'est la Commune Urbaine d'Antsirabe.

1.3. La Commune Urbaine d'Antsirabe

1.3.1. Situation géographique

La CUABE est située à proximité de la Chocolaterie Robert et proche de Telma shop. Administrativement, elle est subdivisée en six arrondissements administratifs ; Manodidina Ny Gara-Ambilombe (M.G.A.), Mahazoarivo Avarabohitra (M.A.), Antsenakely Andraikiba (A.A.), Ampatana Mandriankeniheny (A.M.), Antsirabe Afovoany Atsinanana Ambohimamarivo (4A), Soamalaza Mahatsinjo (S.M.), comprenant au total 60 Fokontany et 313.000 habitants.

Elle est limitée respectivement :

- à l'Ouest par les Communes rurales Antanimandry et Belazao
- au Nord par les CR Ambano, Andranomanelatra, Ambohimiarivo
- à l'Est par la CR Ambohitrandriana
- au Sud par la CR Vinaninkarena

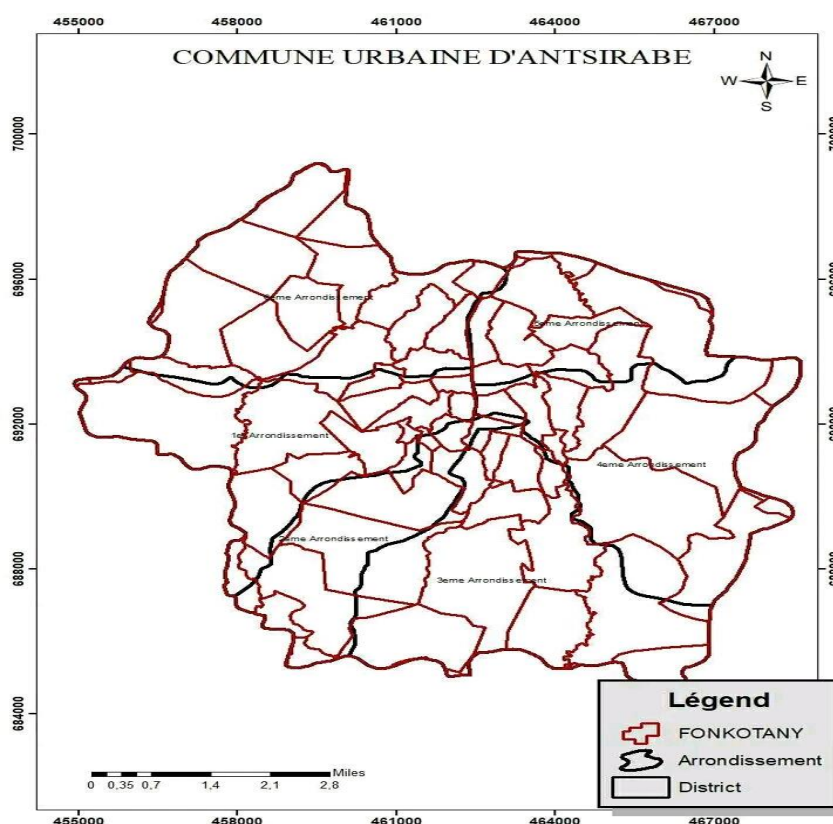


FIGURE 1: Carte administrative de la Commune Urbaine d'Antsirabe

Source: FANJALALAINA Béatrice Sandria, 2022

TABLEAU 1 : Liste des Fokontany de la Commune Urbaine d'Antsirabe

N°	ARRONDISSEMENT	FOKONTANY	CODE	NOMBRE DE LA POPULATION
01	Mahazoarivo Avarabohitra (M.A.)	Tsarafara Andranobe	1122	1 469
02		Ambohitsokina	1106	1 697
03		Avarabohitra	1114	2 008
04		Tsiafahy	1124	1 667
05		Vohijanahary	1128	2 865
06		Miaramasoandro	1120	7 520
07		Ambohijafy Nord	1104	2 479
08		Ambalavato 401	1102	1 519
09		Antsongo	1112	10 185
10		Mahazoarivo Nord	1118	9 536
11		Antanamanjaka	1110	1 926
12		Tsivatriniako	1126	10 566
13		Andafiatsimo STAR	1108	3 264
14		Mahazoarivo Sud	1116	14 366
15		Antsanga	1130	3 381
16	Antsenakely Andraikiba (A.A)	Andraikiba-Talata	0104	7 955
17		Andrefan'Ivohitra	0108	2 841
18		Ivory	0120	10 281
19		Avaratsena	0116	4 181
20		Andrangy	0106	3 800
21		Fiadanana	0118	1 735
22		Antanambao Est Ivohitra	0110	6 560
23		Amboronomby	0102	2 906
24		Atsimontsena	0114	12 608
25		Antsenakely	0112	2 854
26	Ampatana Mandriakeniheny (A.M.)	Ampatana	0310	10 011
27		Ambalakisoa Bemasoandro	0314	3 690
28		Ambohipeno	0306	2 316
29		Ambohidravaka	0304	3 462
30		Ambohidava	0302	2 207
31		Ambohitsarabe	0308	2 011
32		Befaritra	0312	2 337
33		Fananana Ambositrakely	0316	1 080
34	Antsirabe Afovoany Atsinanana Ambohimananarivo	Mandriakeniheny	0318	2 030
35		Antsirabe Afovoany Atsinanana (3A)	0712	8 752
36		Mahazina	0714	6 073
37		Ambohimena Nord	0708N	8 714
38		Ambohimena Sud	0708S	13 976
39		Antanety	0710	5 579
40		Verezambola	0718	8 075
41		Ambalavato 601	0702	2 788
42		Ambohimananarivo	0704	4 101

43	(A.A.A.A)	Tsinjorano	0716	3 221
44		Ambohimanga	0706	1 228
45	Manodidina ny Gara Ambilobe (M.G.A.)	Mahafaly	0910	12 931
46		Ambilobe	0902	3 970
47		Antsirabe Nord	0906	15 772
48		Fitomilasy Bevokatra	0908	4 406
49		Saharoaloha	0914	3 203
50		Manodidinany Gara	0912	4 720
51		Ambohimanambola	0904	2 249
52	Soamalaza Mahatsinjo (S.M.)	Soamalaza Tsarasaotra	0512	3 877
53		Tomboarivo	0514	9 987
54		Marodinta	0508	3 431
55		Sahatsiho	0510	5 214
56		Ampanataovana	0502	6 743
57		Ambalavato Sud	0518	4 916
58		Androvakely	0504	4 544
59		Vohitrarivo	0516	3 190
60		Mahatsinjo	0506	1 857
TOTAL				313.010

Source: District Antsirabe I, 2023

1.3.2. Historique

1.3.2.1. Inauguration de l'Hôtel de ville

Cet hôtel de ville a été inauguré le 7 Avril 1956 par Mr le Gouverneur général André SOUCADAUX qui était le haut commissaire de la République. A Madagascar et dépendances, en présence de Messieurs R. GUESDE qui était le Chef de la province de Tananarive, D. GUERRINI qui était l'administrateur et était le premier Maire élu, et Messieurs les conseillers municipaux en exercice ; J. FELLI, A. BOUTILLIER, P. BALLISTE, Y. BESSIERES, A. PINO, R. DEFAUD, A. RABENJA, R. RAKOTOANADAHY, G. RANAIVO, M. RAMBOATSIFOLAKA, E. RANOA, J. RAVOSON, N. MICHELAIN, il a été réalisé avec le concours du bureau d'études de MM. FALQUE et BROUETTE, de A. LECLERC, sculpteur, A. GIANELLI. PEINTRE, des ETAB.S.OTTINO, P. SALBER, F. LAUNOIS, SOC.EEM, des services de la voirie M.L. BONGIOVANNI, étant agent-voyer.

1.3.2.2. Les armoiries de la ville

Les armoiries de la ville s'expliquent ainsi : les quatre tours rappellent le rattachement à la province tandis que la tête de bœuf est empruntée aux armes d'Antananarivo. Le rouge est la couleur de Madagascar. La barre s'orne, au centre de l'écu, d'un diamant jetant des feux, c'est la goutte d'eau qui scintille, symbole à la fois des richesses thermales et de la situation privilégiée de la ville. Aussi, les lames d'argent sur fond d'azur rappellent les eaux de Vakinankaratra : eaux thermales, eaux de table, les lacs et les rivières.



On peut les blasonner comme ceci :

Tiercé en barre en un d'azur à un rencontre de zébu de sable, en deux de gueule au cœur à croix d'or sous une losange de même et en trois d'azur à mer d'argent agité de sable.

La devise « Ranomasina, ranomanoro » signifie «Eau sacrée, Eau de bonheurs » et est empruntée au vieux malgache. Pour mieux expliquer, dans certaines cérémonies familiales ou de fokonolona, les femmes reçoivent l'ordre d'aller chercher de l'eau à la source. Comme elles reviennent lourdement chargées avec leurs jarres, des inconnus les interpellent, ironisant sur ce travail auquel elles ne sont tenues que par leur sentiment du devoir. Elles rétorquent alors « Ranomasina, Ranomanara », tout en poursuivant leur chemin avec leur précieux fardeau.

Le nom d'Antsirabe, signifie « là où il y a beaucoup de sel » et vient de l'expression « anysirabe ». Autrement dit, le mot Antsirabe « an-sira-be » signifie où le sel abonde.

1.4. Missions et attributions de la CUABE

1.4.1. Organigramme de la CUABE

L'organigramme est un graphique qui présente sous forme, schématique, la structure de la Commune. L'organigramme d'une Commune fixe le principe de l'organisation des services de la Commune. L'objectif est d'améliorer l'efficacité des services, en précisant les responsabilités et le positionnement hiérarchique de chacun. Nous allons voir, ci-après, le schéma de l'organigramme de la Commune Urbaine d'Antsirabe.

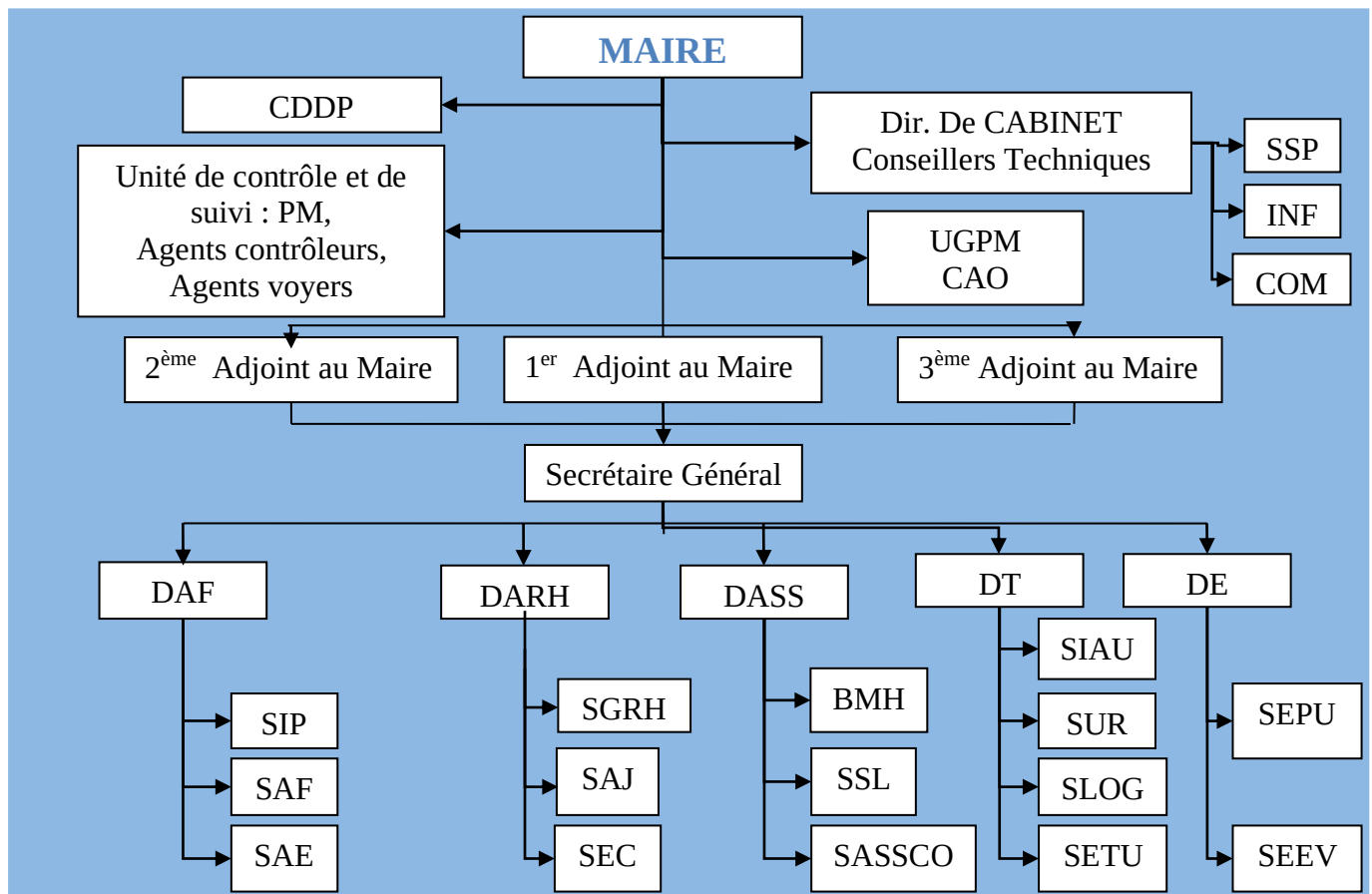


FIGURE 2 : Organigramme de la Commune Urbaine d'Antsirabe

Source : Conseil municipal, organigramme de la Commune d'Antsirabe, suivant Délibération N°003-20 CM/CU/ABE du 04 Février 2020

1.4.2. Missions et attributions de la CUABE

Les principales missions et attributions de la CUABE sont basées autour de cinq axes. Premièrement, elle a pour mission d'assurer toutes les opérations ayant trait à l'Etat civil.

Elle assure également la construction et maintenance des infrastructures publiques et l'urbanisme. Ce sont les principales missions de la CUABE, et sont axées autour de l'aménagement et du développement urbain : réalisation des programmes d'habitat et des équipements publics à caractère urbain, la gestion des transports urbains et la circulation urbaine.

De plus, elle est chargée de la gestion des marchés publics. Elle assure la gestion et la mise en location des box et pavillons, la gestion des fêtes, spectacles et publicités.

En outre, elle assure le suivi et entretien de l'hygiène et de la santé publique ; réalisation des opérations de voirie (construction de bassin, installation des bornes fontaines,

réhabilitations des ruelles), enlèvement des ordures ménagères, aménagement des espaces verts, et mise à la disposition de la population des centres de santé de base ainsi que du service de soutien des handicapés.

Enfin, elle assure la gestion des affaires culturelles et sportives de la population ; construction et gestion des équipements et infrastructures culturelles et sportives pour la population.

Section II : Justification de l'étude

De nombreux contextes nous ont amenés à nous pencher sur quel terrain valider notre étude. Rappelons que le thème est « la gestion de recouvrement des impôts locaux ; cas de la Commune Urbaine d'Antsirabe ». Premièrement, la Commune est la collectivité administrative de base ou de proximité. Il est clair aussi que la Commune se trouve actuellement à la base de toute action de développement. Elle est l'une des plus vieilles institutions du monde et a subi de nombreuses modifications, quant à sa forme, pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui, mais l'esprit est resté toujours le même : administrer, gérer les biens d'un groupe d'individus. Autrement dit, elle est une Collectivité Territoriale composée de villages, de quartiers, de groupements, d'Arrondissements, dont les limites territoriales sont déterminées par la Loi.

En second lieu, la CUABE a le même caractère que les autres Communes. Par exemple, elle a son propre autonomie financière. De ce fait, les impôts locaux représentent l'essentiel des recettes de la Commune. Ils supportent les activités locales. Ils ont donc un rôle important dans l'équilibre des budgets communaux. Ainsi, la Commune a sa politique, qui lui est spécifique pour atteindre un bon fonctionnement et une meilleure gestion de ses activités. D'une manière générale, la Commune cherche toujours les moyens pour augmenter ses recettes, ainsi « comment la mairie peut-elle augmenter les rentrées de ses recettes, pour que la Commune soit capable d'exécuter toutes les dépenses nécessaires ? » Malgré tous les objectifs et les politiques de l'organisation, sans stratégies adéquates, rien ne peut exécuter, en ce qui concerne le fonctionnement.

Dans ce premier chapitre, nous avons pu apercevoir les différents matériels dont nous sommes servis en tant que fondement de notre étude. Partant de la présentation de la zone d'étude pour une meilleure appréciation du thème à étudier. Nous avons pu montrer l'historique de l'entreprise, ses missions et ses attributions ainsi que la justification du choix.

CHAPITRE II : METHODES

« La méthode est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche. »¹ Ce chapitre va mentionner le cadre théorique et la méthodologie de recherche.

Section I : Approche théorique

Dans cette section, nous verrons les fondements qui nous ont éclairés sur le sujet à traiter, et c'est d'ailleurs suite à la consultation de quelques articles et ouvrages que nous avons pu construire et fonder notre étude.

1.1. Généralité sur les impôts locaux

A Madagascar, le Code Général des Impôts est le seul instrument mis à la disposition du public qui lui permet d'appréhender les éléments nécessaires aux procédures fiscales. Dans le Code sont regroupés aussi bien les Impôts d'Etat que les impôts locaux.²

LIVRE I : Les Impôts d'Etat

LIVRE II : Les Impôts Locaux

LIVRE III : Les dispositions communes

Ainsi, notre étude s'est fixée sur les impôts locaux. Le CGI consacre dans son livre II sur les Impôts locaux qui désignent les divers impôts collectés au profit des budgets des Collectivités Territoriales Décentralisées. La fiscalité locale à Madagascar est caractérisée par la place prépondérante occupée par :

1.1.1. Les impôts locaux indirects

Ce sont les impôts qui ne sont pas répercutés par le redevable légal et supporté par le redevable réel. C'est un impôt inaperçu car il est incorporé dans le prix même des services ou des produits consommés.

¹ Omar AKTOUF « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », 1987, page 27

² Code Général des impôts

Les principaux impôts indirects qui alimentent les caisses des collectivités sont les suivants :

- Les impôts de licence sur les alcools et les produits alcooliques ;
- L'impôt de licence foraine ;
- Prélèvement sur les produits des jeux ;
- Taxe annuelle sur les appareils automatiques ;
- Taxe sur l'eau et/ou l'électricité
- L'impôt synthétique

1.1.2. Les impôts locaux directs

Ce sont les impôts qui sont supportés définitivement par le contribuable lui-même c'est-à-dire que le redevable et le contribuable ne constituent qu'une seule personne en matière d'impôt direct. Il s'agit de l'impôt foncier sur les terrains (IFT) et l'impôt foncier sur la propriété bâtie (IFPB). Les impôts locaux directs sont directement perçus par le receveur des impôts territorialement compétent du lieu d'exploitation et versés directement à la caisse de la Commune. La taxe foncière est le plus connu des impôts locaux. Il concerne les propriétaires de biens immobiliers, qu'il s'agisse de logements, de locaux etc.

1.1.2.1. Impôt foncier sur les terrains ou IFT

C'est un impôt annuel qui touche tous les terrains « indépendamment de leur situation juridique et leur affectation, et est collecté auprès des propriétaires ou des occupants effectifs »³. Pour certains cas des terrains comme ceux appartenant à l'Etat aux collectivités décentralisées, aux établissements publics affectés à un service public ou d'intérêt général et improductifs de revenu, ceux affectés à des œuvres gratuites à caractère médical ou social, à l'enseignement ou à l'exercice de culte, ainsi que les terrains formant dépendance nécessaire et immédiate de bâtiments tels que cour, passage et jardin n'excédant pas 20ares (2000m²) sont exonérés d'une manière permanente de l'IFT. De même, les terrains à usage industriel ou commercial sont assujettis à l'IFPB.⁴

Il frappe tous les terrains se trouvant sur le territoire de la Commune, quelle que soit leur situation jusqu'au 1^{er} Janvier de l'année d'imposition.

Il est un impôt de chaque année par le propriétaire du dit terrain.

³ Article 10.01.02 du CGI

⁴ Article 10.01.03 du CGI

Ses caractéristiques sont précisées dans le livre II, titre III du CGI. Et la catégorisation des terrains en ce qui concerne l'IFT est présentée en annexe I.

1.1.2.2. Impôt foncier sur la Propriété Bâtie ou IFPB

Il est collecté annuellement auprès des propriétaires de toutes constructions, terrains à usage industriel ou commercial et installation commerciale et industrielle assimilée à des constructions.⁵ Comme dans le cas de l'IFT, les immeubles appartenant à l'Etat, aux collectivités décentralisées, aux établissements publics affectés à un service public ou d'intérêt général et improductifs de revenu, ceux affectés à des œuvres gratuites à caractère médical ou social, à l'enseignement ou à l'exercice de culte sont exonérée de l'IFPB.⁶ Par ailleurs, les constructions nouvelles, les reconstructions, les additions de constructions, sont exonérées pendant 5ans à compter de l'année d'achèvement.⁷

Il frappe toutes les propriétés bâties et assimilées. Autrement dit, il frappe toutes les constructions quelle que soit la nature des matériaux utilisés, les terrains employés à usage industriel ou commercial et l'outillage des établissements industriels fixés à perpétuelle demeure.⁸ Il est établi en raison des faits existants au 1^{er} Janvier de l'année d'imposition.

Il est un impôt de chaque année par la propriétaire de ladite propriété bâtie.

Ses caractéristiques sont précisées dans le CGI livre II, titre III.

⁵ Article 10.02.02 du CGI

⁶ Article 10.02.03 du CGI

⁷ Article 10.02.04 du CGI

⁸ Article 10.02.02 du CGI

TABLEAU 2 : Tableau récapitulatif de l'impôt foncier

INTITULE	1. IFT	2. IFPB
TEXTE DE REFERENCE	Articles 10.01.01 et suivants CGI	Articles 10.02.01 et suivants CGI
CHAMP D'APPLICATION/ BASE IMPOSABLE	Surface des terrains du territoire de la Commune quelque soit leur nature juridique et leur affectation	Valeur locative des immeubles (construction, terrains à usage industriel ou commercial, outillages des établissements industriels fixés à perpétuelle demeure) implantés sur le territoire de la Commune, sauf pour le cas de l'imposition forfaitaire.
TAUX AFFECTATION	Pour les terrains agricoles de la 1 ^{ère} à la 5 ^{ème} catégorie, application d'un tarif exprimé en Ariary/ha voté pour 4ans par le Conseil Communal ; un pourcentage de la valeur vénale pour les terrains agricoles de la 6 ^{ème} catégorie. Valeur minimale de l'impôt 500 Ariary par imposition. Affecté 100% au budget de la Commune d'implantation	Soit un taux voté par le conseil communal dans les limites d'un taux maximum de 10% et d'un taux minimum 5% ; soit un montant forfaitaire voté par le même organe. Valeur minimale de l'impôt 2000 Ariary par immeuble. Affecté 100% au budget de la Commune d'implantation.
INTERVENANTS	- Commune: réception des déclarations des contribuables : établissement des avis d'imposition - Centre fiscal : visa de l'avis d'imposition par le chef de centre - Régisseur de recettes/trésorier communal : recouvrement - Agents de poursuite ou agents de recouvrement : action en recouvrement	

Source : extrait du « tableaux de synthèse de ressources des CTD, DGI Antananarivo »

1.2. Procédure de gestion de recouvrement des impôts fonciers

1.2.1. Procédure de gestion

Les Communes effectuent les opérations de : sensibilisation et information des contribuables avec possibilité d'utiliser tous les moyens de communication possibles et disponibles ; vote des taux et tarifs applicables au sein de la Commune ; réception des déclarations des contribuables ; préparation des opérations de recensement (désignation ou recrutement et formation des agents recenseurs, acquisition des moyens matériels nécessaires, confection des fiches de recensement, programmations des opérations et répartition des tâches entre chaque équipe) ; recensement proprement dit (descente sur terrain, supervision des opérations de recensement) ; établissement des avis d'imposition ; distribution des avis d'imposition après avoir obtenu le visa du Chef de centre Fiscal. Elles effectuent également les opérations de recouvrement amiable suivi de délivrance de quittance et l'établissement des ordres de recettes mensuels et réception des réclamations individuelles formulées par les contribuables en vue de demande de dégrèvement avant leur transmission au Centre Fiscal territorialement compétent.

La Commission municipale ou communale des impôts fixe les valeurs locatives et les valeurs vénales servant de base imposable aux impôts fonciers.

Le Centre Fiscal assure le visa de tous les avis d'imposition avant leur notification aux redevables ; le traitement des réclamations formulées par les contribuables (traitement des dossiers de demande de dégrèvement de toutes sortes) ainsi que l'assistance des Communes dans la mise en œuvre des procédures de recouvrement forcé.

1.2.2. Organisation générale de recouvrement

Le recouvrement consiste à collecter le montant des sommes dues au titre des impôts. En ce qui concerne les impôts fonciers, il est sous la responsabilité du Maire de la commune. Il est effectué par des agents de recouvrement désignés par le Maire.

Les acteurs de la fiscalité foncière sont :

1.2.2.1. Maire

Il est le responsable de l'ensemble des opérations. A ce titre, il pilote chaque étape et il fait exécuter chacune des tâches. Il a le pouvoir d'ordonner et de mettre en recouvrement les impôts fonciers. Il émet l'avis d'imposition, le signe et le notifie au contribuable. Il

n'intervient pas directement dans l'exécution des opérations. Toutefois, il doit en assurer le contrôle. Il doit informer mensuellement le conseil communal, le district et le centre fiscal de la situation de recouvrement.

1.2.2.2. Conseil communal

Il vote les montants d'IFT des terrains appartenant aux catégories 1 à 5, les montants d'IFPB forfaitaires de chaque catégorie de bâtiments et les taux d'IFPB s'appliquant à tous les bâtiments « à valeur locative », le cas échéant.

1.2.2.3. Chefs Fokontany

Les chefs Fokontany sont des relais indispensables pour sensibiliser la population dans les hameaux, pour réaliser le recensement, pour contrôler les nouveaux bâtiments et les nouveaux terrains exploités, pour distribuer les avertissements et pour inciter les contribuables à payer. La responsabilité des chefs fokontany est déterminante et leur engagement est essentiel.

1.2.2.4. Trésorier communal

Il est le responsable de toutes les opérations du recouvrement des impôts fonciers faites par les régisseurs des recettes (l'enregistrement et la comptabilisation de toutes les sommes collectées, soit directement par lui, soit par les régisseurs de recettes). Il doit coter et parapher les supports papiers utilisés dans le cadre du recouvrement des impôts fonciers. Il contrôle les opérations faites par les régisseurs.

Il émet un état global des recettes collectées pour permettre au Maire d'établir un ordre de recette qui lui servira pour régulariser les recettes collectées. De plus, il établit les statistiques de recouvrement au fur et à mesure des opérations. Il assure également le versement des recettes sur le compte bancaire de la Commune.

1.2.2.5. Régisseur des recettes

Il est le responsable de la distribution des avis d'imposition et des avis de la relance. Il s'occupe de la collecte des sommes dues : l'enregistrement des encaissements dans leur livre journal, le versement des recettes au trésorier communal, l'émargement des avis d'imposition et des cahiers des contribuables.

1.2.2.6. Centre fiscal

Il est le responsable du visa de l' « état récapitulatif » annexé à la liste des contribuables et de l'assistance technique à la commune tant pour le recouvrement à l'amiable que contentieux.

Le chef de centre fiscal vise chaque « état récapitulatif » des avis d'imposition annexé à la liste des contribuables. L'état récapitulatif visé par le chef de Centre Fiscal est remis à la commune. Les avis d'imposition sont notifiés aux contribuables soit par l'intermédiaire des régisseurs des recettes, soit par le trésorier communal, soit par voie postale ou autre voie pouvant assurer une meilleure distribution. Pour les Communes rurales, le Trésorier et le régisseur des recettes sont responsables du recouvrement des impôts fonciers tant pour le recouvrement à l'amiable que pour le recouvrement contentieux.

Le Maire doit vérifier les opérations effectuées par le trésorier communal. Il vérifie l'encaisse (caisse et banque), l'état collectif des recettes collectées établit par le trésorier communal et vise le livre du journal. Le trésorier communal est responsable des opérations faites par les régisseurs des recettes. Il doit assurer le contrôle des activités réalisées par les chefs fokontany, vérifier les livres et les viser. En cas d'anomalie constaté par le Maire, ce dernier suspend le responsable, informe le centre fiscal et l'autorité territorialement compétente.

Section II : Méthodologie de recherche

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre et d'obtenir une réponse précise à partir d'investigation. Cette section va exposer les outils d'analyses, la collecte et traitement des données. A la fin de cette section que nous préciserons la limite de notre étude.

2.1. Les outils d'analyses

Ces outils regroupent l'approche systémique et l'outil d'analyse FFOM.

2.1.1. Approche systémique

L'analyse systémique est un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objet dans leur complexité pour tenter d'appréhender cet objet d'étude dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes et dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties. Elle vise à identifier certaines variables descriptifs comme la finalité du système, les niveaux d'organisations, les états stables possibles, les échanges entre les parties, les facteurs d'équilibre et de déséquilibre, les boucles logiques et leur dynamique.

2.1.2. Outil d'analyse FFOM

La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) développée dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard School, est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations ou cabinets de consulting d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. FFOM permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

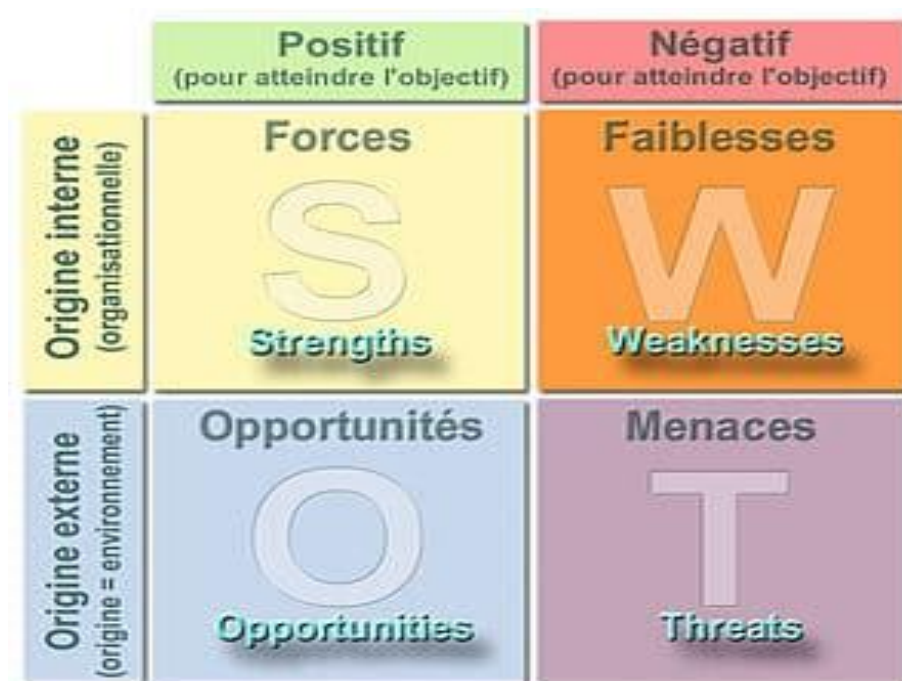


FIGURE 3 : Représentation graphique de la matrice FFOM

Source : <http://tutofop.ressources.educagri.fr/index.php?id=932>

2.2. Collecte de données

La collecte des informations consiste à acquérir des expériences qui justifieront si les hypothèses de la recherche sont affirmées ou réfutées. Cette quête peut être acquise avec des outils précis et d'après une méthode exacte.

En général, on appelle « données d'une recherche, l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes... que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ. C'est alors qui est possible de dégager des explications, des significations, des tendances, des

généralisations...⁹ Des outils permettent de recueillir ces données sur le terrain : c'est la méthode de collecte de donnée. Il existe plusieurs méthodes à savoir : les méthodes qualitatives (documentation, observation, entretien) et les méthodes quantitatives (recensement, expérimentation, enquêtes). Dans notre cas, nous avons fait la recherche documentaire.

La prise de connaissance de la Commune Urbaine d'Antsirabe ainsi qu'à l'étude de notre thème nous permet d'effectuer une recherche documentaire à travers les informations interne au sein de l'entité durant notre stage, et aussi par les différents ouvrages que nous avons consultés. L'étude documentaire nous permet de collecter des informations pertinentes. Les brochures, les ouvrages et quelques sites nous conduit à collecter divers documents, à part le guide d'entretien et les données que nous avons effectué auprès du responsable cible.

2.3. Traitement de données

Le traitement des données consiste à effectuer un travail de manipulation des données. Il peut consister en toutes formes de calculs, regroupements, quantitatifs ou qualitatifs, manuels ou informatisés. L'utilisation des logiciels est très nécessaire pour bien faciliter le traitement de données. Le logiciel Microsoft Word est effectué pour le traitement de texte et le logiciel Microsoft Excel est indispensable pour le traitement des données chiffrées et la reconstruction des tableaux.

2.4. Limite de l'étude

Pour l'exécution de ce mémoire, nous avons fait de notre mieux pour collecter le maximum d'informations. Le document concernant la CUABE nous a permis d'obtenir divers informations ainsi que sur le recouvrement et à travers de nombreux ouvrages.

De plus, notre étude s'est surtout fixée sur le recouvrement des impôts locaux. Les impôts locaux de la Commune reposent essentiellement sur les impôts directs dont les plus importants sont les impôts fonciers qui sont versés à cent pour cent (100%) au profit de la Commune. Donc nous sommes focalisés un peu plus sur le service des impôts mais nous n'avons pas pu visiter tous les services existant dans cette entité. Et notre étude s'est fixée sur le recouvrement des impôts fonciers.

⁹ Omar AKTOUF « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », 1987, page 80

En général, la recherche d'un lieu de stage est un problème majeur pour les étudiants, du fait que s'ils voulaient être intégrés dans une entreprise, ils devaient avoir une connaissance de ladite entreprise. Plusieurs informations sont confidentielles de toute société surtout les données financières, cela a un impact sur l'accomplissement de notre étude et pose un énorme problème. Hors, dans notre travail, elles sont très utiles pour avoir plus de précision sur l'analyse que nous avons faite. Ces obstacles nous empêchent de cueillir des données exhaustives. Ainsi, nous avons travaillé en se basant sur les informations obtenues au sein de l'entreprise qui a accepté de nous recevoir.

Conclusion partielle

Pour conclure cette première partie de notre étude, elle nous a décrit l'entreprise d'accueil et nous a permis de voir la justification du choix. Le second chapitre mentionne le cadre théorique qui nous a permis de confirmer la pertinence de notre sujet, et la méthode utilisée dans la collecte de données qui est la recherche documentaire. Les outils d'analyses employés sont l'approche systémique et la méthodologie FFOM qui nous permet non seulement d'étudier l'environnement interne mais aussi celui externe. L'utilité des méthodologies est très nécessaire pour garantir la qualité du résultat que nous avons fait sortir.

PARTIE II : RESULTATS

Après avoir décrit l'ensemble des matériels et méthodes auxquels nous avons recouru, cette deuxième partie présentera les résultats obtenus durant notre stage effectué au sein de la Commune Urbaine d'Antsirabe. Tout travail de recherche consiste à présenter des résultats lesquels peuvent provenir des constatations personnelles du chercheur, ou des reformulations et élargissement partant d'un résultat de travail déjà achevé.

En effet, cette partie est composée de deux chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre étude concernant la situation fiscale de la CUABE. Le deuxième chapitre quant à lui expose les résultats de l'étude concernant les environnements de l'entreprise en lien avec notre sujet.

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE

Les résultats sont les fruits de nos travaux d'approfondissements à travers les différentes techniques usées. Ce chapitre sera consacré à la présentation de différentes données et informations obtenues lors de notre étude préliminaire.

Section I : Détermination du montant et évaluation des impôts fonciers

Les recettes de la CUABE sont d'une part prévues par le Code Général des Impôts, et d'autre part relèvent de la décision de la Commune par la délibération en conseil municipal. Cette section va montrer la décision de la Commission Municipale d'évaluation des valeurs locatives des immeubles et terrains de la Commune Urbaine d'Antsirabe, Année 2021.

A l'issue des débats, la Commission a adopté la disposition suivante :

1.1. Calcul de l'IFPB

La valeur locative d'une construction résulte du produit des trois facteurs suivants :

- 1- La valeur locative annuelle au mètre carré pour chaque catégorie de construction déterminé sur la base du confort, du matériau de construction et de l'usage ;
- 2- La surface de la construction considérée ;
- 3- Le coefficient géographique

La valeur locative au mètre carré d'une catégorie de construction est une moyenne de l'ensemble des loyers déclarés rapportés à la surface des bâtiments.

Les catégories de construction résultent du croisement de deux critères : confort et matériau de construction.

Le confort est défini par la possession d'un ou plusieurs des équipements suivants : électricité, eau, fosse septique, douche, baignoire, garage, terrains de tennis, piscine, antenne parabolique. Et il est regroupé en cinq classes :

- Classe 1: Sans confort ou au mieux avec eau courante,
- Classe 2: Avec électricité mais sans eau courante,
- Classe 3: Avec électricité, eau courante et éventuellement un autre équipement,
- Classe 4: Avec électricité, eau courante et deux autres équipements,
- Classe 5: Avec électricité, eau courante et trois autres équipements.

Le matériau de construction est regroupé en trois classes :

- Les constructions précaires : murs en planches ou en briques crues ;
- Les constructions moyennes : murs en briques cuites, toitures en tôle ou tuile ;
- Les constructions en qualité : murs en briques cuites ou parpaings avec ossature en béton, murs en pierre de taille, tuile ou tôle.

TABLEAU 3 : Valeur locative mensuelle par m² pour chaque catégorie (en Ariary)

HABITATION			
Matériaux Confort	Matériau construction médiocre	Matériau de construction moyen	Matériau de construction de qualité
Classe 1	86,20	112,60	151,80
Classe 2	157,80	166,40	218,00
Classe 3	220,00	230,60	249,80
Classe 4	260,00	280,80	349,40
Classe 5	360,00	433,20	897,20
AUTRES USAGES			
Matériaux Confort	Matériau construction médiocre	Matériau de construction moyen	Matériau de construction de qualité
Classe 1	216,60	216,60	216,60
Classe 2	261,80	310,20	455,80
Classe 3	300,00	393,80	503,00
Classe 4	400,00	575,40	949,20
Classe 5	500,00	795,20	1021,80

Source : La mairie d'Antsirabe, décembre 2022

Le coefficient géographique est le rapport du loyer moyen au m² dans chaque Fokontany au loyer moyen au m² de la CUABE pour une habitation en matériau de

construction de catégorie moyenne avec électricité et sans eau (soit 2387 cas observés du territoire de la Commune).

Les valeurs manquantes ou fondées sur un trop petit nombre d'observation sont corrigées en fonction des valeurs obtenues pour les Fokontany les plus proches.

TABLEAU 4 : Les coefficients géographiques de chaque Fokontany

FIRAISANA- FOKONTANY	COEFF.	FIRAISANA- FOKONTANY	COEFF.	FIRAISANA- FOKONTANY	COEFF.
01-A.A.		05-S.M.		09-M.G.A.	
01-02	0,74	05-02	0,75	09-02	0,50
01-04	0,94	05-04	0,50	09-04	1,00
01-06	0,74	05-06	0,50	09-06	1,00
01-08	0,74	05-08	1,00	09-08	1,00
01-10	0,83	05-10	0,50	09-10	0,81
01-12	0,49	05-12	1,57	09-12*	1,60
01-14	0,98	05-14*	1,40	09-14	1,00
01-16	0,43	05-16	0,50	11-M.A.	
01-18	0,74	05-18	0,82	11-02	0,50
01-20	1,02	07-A.A.A.A.		11-04	0,50
03-A.M.		07-02	1,00	11-06	0,50
03-02	0,75	07-04	0,50	11-08	0,94
03-04	1,00	07-06	0,50	11-10	0,50
03-06	0,75	07-08	1,05	11-12	0,73
03-08	0,50	07-10	1,25	11-14	0,50
03-10	0,98	07-12	0,98	11-16 *	1,40
03-12	0,75	07-14	1,26	11-18*	1,19
03-14	0,97	07-16	0,50	11-20	0,99
03-16	0,50	07-18	1,04	11-22	0,50
03-18	0,50			11-24	0,50
				11-26	0,64
				11-28	0,64
				11-30	0,50

Source : La mairie d'Antsirabe, décembre 2022

***Observations :**

- Pour FIR 05 FKT 04 prendre coefficient géographique : 1,00 pour les immeubles situés à l'EST de la voie fermée.
- Pour FIR 09 FKT 12 prendre coefficient géographique : 1,00 pour ex-lot 23 sans changement pour ex-lot 24 et 22.
- Pour FIR 11 FKT 16 prendre coefficient géographique : 0,94 pour ex-lot 07 N, O, P et Q.
- Pour FIR 11 FKT 18 prendre coefficient géographique : 0,94 pour l'ex-lot 07 E à M.

1.2. Calcul de l'IFT

Un tarif voté pour 4 ans par le conseil municipal avec un minimum d'Ariary 500 par imposition, exprimé en Ariary par Ha, pour les terrains de la catégorie 1 à 5.

Pour le terrain de la catégorie 6, la valeur vénale est calculée de 500Ar le m² pour les fokontany de périphérique dont 0104 Andraikiba – 0106 Andrangy – 0108 Ouest Ivohitra – 0110 Antanambao Est Ivohitra – 0118 Fiadanana – 0302 Ambohidava – 0304 Ambohidravaka – 0308 Ambohitarabe – 0312 Befaritra – 0316 FanananaAmbositrakely – 0318 Mandriakeniheny – 0504 Androvakely – 0506 Mahatsinjo – 0508 Marodinta – 0510 Sahatsiho – 0516 Vohitrarivo – 0702 Ambalavato 601 – 0704 Ambohimananarivo – 0706 Ambohimanga – 0710 Antanety – 0716 Tsinjorano – 0718 Verezambola – 0902 Ambilobe – 0904 Ambohimananambola – 0908 FitomilasyBevokatra – 0914 Saharoaloha – 1102 Ambalavato 401 – 1104 Ambohijafy Nord – 1106 Ambohitsokina – 1110 Antanamanjaka – 1112 Antsongo – 1114 Avarabohitra – 1122 TsarafaraAndranobe – 1124 Tsiafahy – 1128 Vohijanahary – 1130 Antsanga.

Ensuite, 600Ar le m² pour les fokontany du centre ville : 0102Amborononby – 0112 Antsenakely – 0114 Atsimontsena – 0116 Avaratsena – 0120 Ivory – 0306 Ambohipeno – 0310 Ampatana – 0314 Bemasoandro Ambalakisoa – 0502 Ampanataovana – 0512 Soamalaza Tsarasaotra – 0514 Tomboarivo – 0518 Ambalavato Sud – 0708 Ambohimena Nord – 0708 Ambohimena Sud – 0712 Antsirabe Afovoany Antsinanana – 0714 Mahazina – 0906 Antsirabe Avaratra – 0910 Mahafaly – 0912 Manodidina ny Gara – 1108 Andafiatsimo Star – 1116 Mahazoarivo Sud – 1118 Mahazoarivo Nord – 1120 Miaramasoandro – 1126 Tsivatriniakamo.

1.3. Formule générale de calcul

$$\text{Impôt}(1) = \text{locative}(1) * \text{taux d'imposition}(t)$$

(1) : Montant de l'IFPB à payer par le contribuable

1.4. Exemple de calcul

Pour l'année N, la CUABE a fixé les taux comme suit :

TABLEAU 5 : Exemple de taux d'imposition voté par le Conseil municipal

AFFECTATION DE L'IMMEUBLE	TAUX D'IMPOSITION
Habitation par le propriétaire	5%
Autre usage par le propriétaire	5%
Habitation par des tiers	6%
Autre usage par des tiers	6%

Source : FANJALALAINA Béatrice Sandria, 2022

La valeur locative d'un immeuble de 64m² à usage d'habitation occupée par des tiers après l'année M en matériau de construction moyen (toiture en tôles) disposant de l'électricité, eau courante et une antenne parabolique et situé dans le 11-20 Miaramasoandro est égale :

$$V = 64\text{m}^2 * 230,60\text{Ar} * 0,99 * 12\text{mois} = 175\,300\text{Ar}$$

$$(1) = 175\,300 * 6\% = 10\,518\text{ Ar}$$

IFPB à payer par le contribuable = 10 500Ar

Section II : La procédure de gestion de recouvrement des IF

Cette section va montrer les étapes et le taux de recouvrement des impôts fonciers au sein de la Commune urbaine d'Antsirabe.

2.1. Les étapes de recouvrement

Il existe sept(7) étapes successives et dépendantes les unes des autres.

TABLEAU 6 : Les étapes à suivre sur le recouvrement des IF

N°	Etapes	Organisme responsable
1	Phase de préparation	Commune
2	Information et sensibilisation	Commune
3	Recensement et réception des déclarations des contribuables	Commune
4	Calcul de l'impôt	Commune
5	Edition de l'avis d'imposition	Commune
6	Visa de l'avis d'imposition avant mise en recouvrement	Centre fiscal
7	Distribution de l'avis d'imposition et collecte de l'impôt	Commune

Source : document interne de la CUABE, Septembre 2022

2.2. Taux de recouvrement

L'année 2015 jusqu'à 2019, le taux de recouvrement des impôts fonciers a connu une baisse pour la CUABE. Mais depuis l'année 2020, il a commencé à augmenter. Ce résultat s'explique par la prise au sérieux de la fiscalité locale par le nouveau Maire.



FIGURE 4: Le taux de recouvrement des IF de la CUABE de 2015 à 2020

Source : la mairie d'Antsirabe, 9 Juillet 2021

CHAPITRE IV : ANALYSES ET DIAGNOSTICS

Ce chapitre va essayer d'analyser les environnements interne et externe de la commune urbaine d'Antsirabe en matière de la fiscalité foncière. L'objectif est de détecter les principaux problèmes liés à notre sujet.

Section I : Le diagnostic général de la CUABE

La Commune urbaine d'Antsirabe présente certains points forts que nous allons analyser dans cette section car ils pourraient améliorer la performance fiscale de la Commune. Malgré les atouts que présente cette Commune, elle a connu aussi un certain nombre de problèmes qui pourraient constituer des obstacles sur la bonne marche de recouvrement des recettes fiscales foncières.

TABLEAU 7 : Diagnostic de la situation par l'outil d'analyse FFOM

	FORCES	FAIBLESSES
I N T E R N E	➤ Potentialité en matière d'originalité des contribuables ➤ Promotion des rapports interpersonnels ➤ Utilisation des ordinateurs avec des logiciels ➤ Expérience de certains employés	➤ Niveau d'inefficacité des méthodes de travail ; - manque de dynamisme envers quelque personnel, - retard dans l'exécution des tâches, - insuffisance du personnel - Incompétence de certains employés - Retard du paiement des salaires ➤ Emplacement des dossiers dans un endroit difficile à trouver ; ➤ Insuffisance des matériels informatiques ; ➤ Manque de sécurité ; ➤ Manque des matériels pour le moyen de déplacement en cas de descente sur le terrain
	OPPORTUNITES	MENACES
E X T E R N E	➤ Partenariat avec les organismes de financement ➤ Les aides sociales ➤ La coopération avec les étrangers concernant l'assainissement de la ville ➤ Existence de l'association VAM pour le développement local	➤ Litiges fonciers ➤ Insuffisance de la sensibilisation et de l'éducation de la population ➤ Difficultés de la vie de la population

Source : FANJALALAINA Béatrice Sandria, 2022

Section II : Analyse et diagnostic de la procédure de gestion de recouvrement des IF

Dans cette section, nous allons analyser la procédure de gestion de recouvrement des IF.

2.1. La sensibilisation et l'information des contribuables

Les étapes de la sensibilisation sont faites pour faire comprendre aux gens leurs devoirs de citoyenneté et pour les informer les programmes de la Commune. Ensuite, la CTD peut utiliser tous les moyens de communication possibles comme radio, télévision, presse, affichage et banderoles,... Pour la CUABE, les agents de recouvrement ont entamé la tâche par la formation des chefs fokontany à propos de la sensibilisation, une lourde responsabilité est confiée à ces agents. Après cette formation, a eu lieu une descente sur les soixante fokontany effectuée par ces agents de la Commune. Après, c'est aux chefs fokontany d'organiser une réunion pour sensibiliser les contribuables à déclarer leurs propriétés auprès de la Commune ou de chaque fokontany dans lequel ils résident.

Néanmoins, la sensibilisation est inefficace car une partie de la population n'écoute jamais la radio et ne regarde pas la TV, et n'achète jamais le journal. Ainsi, ils ne savent même pas ce qui se passe dans leur Commune et ils n'arrivent pas à suivre les informations. Plus particulièrement, certains ménages n'ont pas de radio ou TV alors que l'animation du responsable n'atteint pas la cible visée. Nous pouvons affirmer que la sensibilisation n'est pas réalisée comme prévu à cause d'insuffisance des moyens financiers et le comportement malsain des gens. Aussi, le nombre des agents de recouvrement est insuffisant.

2.2. Le recensement

La CUABE réalise le recensement. Avant la descente sur terrain, les équipes de recensement préparent tous les documents nécessaires.

D'abord, la préparation matérielle et logistique est très importante pour obtenir des résultats satisfaisants ; la Commune a des agents recenseurs compétents et des matériels adaptés. Pour que les agents recenseurs soient capables, le responsable leur donne des formations supplémentaires concernant le dénombrement qu'ils vont réaliser. Ils sont des nouveaux employés ou d'anciens agents désignés par les responsables de la CUABE. Ils préparent aussi les fiches de recensement, les divers imprimés et les cahiers d'enregistrement.

Ensuite, il faut préciser le début et la fin du dénombrement. Plus précisément, il faut préciser la période de recensement et la zone d'intervention pour chaque équipe. Pour

atteindre un but il faut avoir des plans spécifiques. Si cette préparation est exécutée comme prévu, la CUABE peut avoir un bon résultat.

Par contre, les responsables minimisent la réalisation de cette tâche à cause de l'insuffisance des moyens. Pourquoi ne veulent-ils pas recruter de nouveaux employés mais désignent simplement des anciens agents pour réaliser ce recensement. Ainsi, la compétence est inaperçue car ce n'est pas son propre domaine. Les agents recenseurs sont souvent moins nombreux alors le dénombrement est inachevé à la date souhaitée. Normalement, le recensement doit être réalisé tous les deux ans. Néanmoins, à cause de l'incapacité de quelques employés et de l'insuffisance de budget, il n'est réalisé que tous les 5 ans.

2.3. Réception des déclarations des contribuables

Les réclamations déposées par les contribuables ne doivent pas être ignorées. Il faut écouter le public pour qu'il ait confiance aux responsables et pour les encourager à payer leur part d'impôt. D'autre part, il faut éviter les fausses réclamations. Certains échappent au paiement d'impôts. C'est pourquoi nous avons toujours dit que nous avons besoin d'agents compétents qui peuvent affronter tous les obstacles existants.

2.4. Collecte de données déclarées

La prudence est nécessaire pendant l'exploitation de ces données. Nous devons savoir prendre la vraie information et annuler la fausse information pour que la notion d'équité soit réalisée.

2.5. Etablissement, visa et notification de l'avis d'imposition

Après le traitement de données obtenues avec l'utilisation de matériel très performant comme l'ordinateur avec logiciel, les responsables sont prêts à établir les avis d'imposition. Evidemment, ces avis d'imposition sont conformes aux données contenues dans le logiciel et sont signés par le responsable chargé de l'assiette au niveau de la CUABE, sinon les efforts des responsables ne valent rien.

Le centre fiscal vérifie en détail les avis d'imposition établis par la Commune pour assurer l'exactitude des informations obtenues. Après, le responsable appose la date et sa signature ; c'est la procédure du VISA.

La collaboration entre la Commune et le centre fiscal provoque une bonne gestion de recouvrement des IF. Toutefois, nous ne pouvons nier qu'il existe des idées différentes ou des points de vue qui différencient la Commune et le Centre fiscal. Ainsi, cette différence pourrait perturber la notification de l'avis d'imposition.

La CUABE occupe la distribution, l'encaissement des sommes versées par les redevables et la délivrance de quittance par fokontany qui motive les gens à connaître ce qu'ils doivent recouvrer. Cependant, le problème est le retard de quittance à parvenir au public.

2.6. Gestion de traitement des réclamations de l'assiette et de recouvrement

La gestion de traitement des réclamations est inévitable. La Commune donne la satisfaction à tous les contribuables car ils peuvent réclamer à tout moment où ils trouvent des anomalies que ce soit dans l'assiette ou au recouvrement. Toutefois, cette liberté perturbe les organisations de la Commune.

Conclusion partielle

En guise de conclusion de cette deuxième partie, nous avons pu voir la situation des impôts fonciers de la Commune urbaine d'Antsirabe. Nous avons aussi évoqué quelques points forts et points faibles de cette Commune ainsi que ses opportunités et menaces. Enfin, nous avons permis d'analyser sa procédure de gestion de recouvrement des impôts fonciers. Passons maintenant à la dernière partie intitulée discussions et recommandations.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après les résultats, une autre grande partie intitulée « discussions et recommandations » va suivre. Cette partie nous apportera les discussions de la situation et des résultats dans la partie précédente. Ensuite, nous allons achever avec des suggestions et des propositions en vue d'amélioration de la situation existante.

CHAPITRE V : DISCUSSIONS

Nous verrons dans ce chapitre les discussions concernant les résultats que nous avons obtenus c'est-à-dire sur la situation fiscale, les atouts et les handicaps que présente la Commune urbaine d'Antsirabe ainsi que sur la procédure de gestion de recouvrement des impôts fonciers.

Section I : Discussions sur la situation générale

Dans cette section, nous aurons l'occasion de discuter sur la situation fiscale de la CUABE ainsi que sur ses points forts et points faibles.

1.1. Sur la situation fiscale de la CUABE

Avant le mandat du Maire actuel, la situation fiscale de la Commune d'Antsirabe n'était vraiment pas très claire. Il nous est difficile de récolter des chiffres exacts des recettes fiscales de cette époque. La crise politique avait donc une grande influence sur la situation fiscale foncière de la Commune et que la population n'est pas stricte vis-à-vis de la position politique de leur dirigeant. De ce fait, beaucoup de contribuables ont échelonné le paiement. Tous les impôts avant 2020 n'ont payé qu'en 2020.

Maintenant, la fiscalité foncière est une des priorités du Maire de la CUABE. Il est désormais la responsabilité de la Commune de gérer cette fiscalité foncière afin de bénéficier totalement de la recette. Ainsi, l'équipe s'est bien préparée pour avoir un bon résultat de recette à la fin du recouvrement.

Ainsi, le taux de recouvrement foncier de la CUABE commence à revenir à la normale. Des grands efforts sont déjà déployés pour sensibiliser les citoyens en la matière. Le Maire actuel et son équipe ne cessent de chercher les moyens nécessaires pour améliorer la situation financière de la CUABE. Malgré les efforts, le taux de recouvrement est encore très faible.

1.2. Sur les points forts et points faibles de la CUABE

1.2.1. Les forces de la Commune

D'abord, la Commune urbaine d'Antsirabe a des énormes pourcentages en matière d'originalité de la population résidente, qui est également presque tout propriétaire d'au moins d'un bien foncier. Les autochtones sont plus attirés dans le paiement de l'IF que les migrants. Plus particulièrement, les autochtones se sentent plus rattachés à leurs terres car c'est leurs

tombeaux. Ainsi, l'originalité peut infléchir les contribuables locaux d'avoir une initiative dans le développement de leur ville natale.

Ensuite, les agents de la Commune sont conscients que le contribuable doit être considéré comme un «un client ». A cet effet, la mairie dispose un secrétariat accueil qui pourrait aussi faire de box d'information pour que le contribuable ne se sente pas intimidé de son premier contact avec la Commune. De plus, l'image de l'administration a rehaussé car l'environnement physique des bureaux administratifs reflète déjà à l'extérieur les principes et les valeurs qu'elle doit faire respecter : la propreté des bâtiments et tranquillité du cadre de travail ; pour accueil des clients et la motivation du personnel.

Aussi, l'utilisation de l'ordinateur avec des logiciels qui correspondent dans le service concerné est l'un des points forts de la CUABE. Dans le SIP, les responsables utilisent le logiciel « HETRA ». La possession par le personnel d'un niveau très élevé d'expérience et de compétence est également l'un de ses points qui la différencie des autres Communes.

1.2.2. Ses faiblesses

Malgré l'expérience des employés, nous avons constaté des retards d'exécution de certains travaux. Ainsi, nous avons retenu comme causes principales un manque de dynamisme de certaines personnes et une conséquence de « retard dans l'exécution du travail ». Lors de notre stage, on a pu constater qu'il y avait eu un manque de dynamisme envers quelques personnels. Ce manque est marqué par l'âge et la rémunération du personnel, et l'insuffisance de moyens mise à la disposition du personnel. En effet, ces causes font retarder le traitement des tâches.

L'utilisation performante des ressources humaines représente sans doute le principal levier d'amélioration de la productivité dans les Communes. Le personnel est armé d'une motivation trop fragile. Ceci est dû à la monotonie de la routine. Nous avons pu constater que l'effectif des agents de recouvrement est insuffisant dans la réalisation du travail. De plus, la CUABE souffre d'insuffisance des moyens financiers. C'est l'une de la faiblesse du taux de recouvrement de l'impôt et cela provoque le retard de paiement de salaires. Dans le service de recouvrement de la CUABE, il n'y a que 2 ordinateurs et cette insuffisance des matériels informatiques entraîne également le retard au travail. Les agents de recouvrement ne disposent pas de matériels adéquats ce qui entraîne une baisse de rendement. En effet, la mauvaise exécution des tâches de ces agents crée un manque à gagner pour la commune.

1.2.3. Les opportunités

Grâce au dirigeant de la Commune urbaine d'Antsirabe et son sens de la communication, elle est actuellement en partenariat avec de nombreux bailleurs et accompagnateurs techniques. Ces partenariats sont souvent utilisés par la Commune dans le cadre de projets d'infrastructures. Ainsi, elle a une forte capacité relationnelle avec les partenaires locaux et nationaux, et cela renforce la confiance de la population envers le dirigeant actuel. Aussi, la CUABE apporte des aides sociales comme hospice et kit scolaire. L'association VAM ou « Vakinankaratra Mandroso » est une organisation caritative qui est dirigée par le Maire actuel. Il existe 33 membres qui sont des représentants des 7 districts de la région Vakinankaratra. La plantation d'arbres, les aides sociales, et l'assainissement de la ville sont parmi les activités de cette association.

1.2.4. Les menaces

En tant qu'organisme public, la CUABE a des grandes responsabilités envers la population d'Antsirabe. Elle assure le fonctionnement de la vie de la population. Pourtant, la vie de la population devient de plus en plus difficile. De plus, la majorité des contribuables ne paye pas les impôts fonciers malgré le litige foncier. Le conflit dû au problème d'héritage implique un désintéressement comme les problèmes rencontrés lors du partage de terrains, la constitution des dossiers n'encourage pas les membres héritiers à dépenser des sommes à titre d'impôt pour le terrain.

Section II : Discussions sur la procédure

Dans cette section, nous allons discuter sur les procédures de mise en œuvre de recouvrement des impôts fonciers.

2.1. La phase de préparation

La Commune urbaine d'Antsirabe dispose des agents municipaux appelés « agents de recouvrement ». Dans cette phase, les agents de recouvrement planifient la façon dont les activités doivent se faire en espérant une réussite dans le processus. Cette phase est la base de la gestion des impôts fonciers car la bonne préparation dépend leur réussite. La planification consiste à fixer le calendrier de réalisation des différentes activités relatives à la gestion des IF et à en déterminer les moyens à mobiliser et les coûts correspondants.

2.2. La sensibilisation et l'information des contribuables

Il faut préparer psychologiquement les contribuables. Pour mettre en œuvre cette procédure, il faut utiliser tous les moyens de communication possibles et disponibles comme radio, presses, affichages, banderoles, réunion publique, assemblée générale de fokonolona, porte à porte,... Cette étape constitue la clé de la réussite de la gestion des IF. En effet, lors de la sensibilisation et l'information que les contribuables doivent se faire convaincre à payer l'IF sur leur propriété. Une bonne tactique de sensibilisation sera une notion à exiger pour une réussite considérable en termes de recette fiscale foncière. Le manque de sensibilisation constitue le premier facteur de la faible performance de la commune en matière de recouvrement fiscal.

La sensibilisation et l'information se font le plus souvent sous forme des réunions des FOKONOLONA au niveau des FOKONTANY. Le concept de cette étape est l'explication de la raison exacte du paiement de l'impôt auprès des contribuables.

En principe, la réunion a pour objet d'informer la population sur les objectifs et les enjeux du recouvrement ; annoncer ou rappeler les dates de début et de fin du recouvrement, présenter l'équipe de recouvrement et leurs rôles, informer les contribuables sur les lieux où doit être fait le paiement de l'impôt, présenter les rôles des contribuables dans l'opération de recouvrement.

2.3. Le recensement

La Commune fait la préparation des opérations de recensement telle que recrutement ou désignation des agents recenseurs, formation de ces agents, définition de la période de recensement, définition de la zone d'intervention de chaque équipe de recensement, acquisition des moyens matériels nécessaires, confection des fiches de recensement ou des imprimés divers ou des cahiers. Après, les équipes de recensement effectuent la descente sur terrain et la supervision des opérations de recensement. En effet, le recensement est fait par les agents recenseurs désignés ou recrutés par la Commune. Outre cela, il consiste à faire l'inventaire de tous les biens fonciers situés sur le territoire de la Commune de manière à connaître la matière imposable au titre de l'IFT et de l'IFPB. Tous les terrains et tous les bâtiments sont les sujets concernés de cette étape. Toutefois, il est constaté que cette opération pose un peu de complexité d'ordre technique et financier puisqu'elle exige la mobilisation d'un bon nombre de personnes et aussi une sérieuse préparation.

Ainsi, cette étape consiste à inciter les contribuables de chaque fokontany en se rassemblant et à déclarer tous leurs biens fonciers avec les caractéristiques de ces derniers : surface, type de construction, mise en valeur, etc. Ceci sous la régie de l'équipe de recensement.

2.4. Réception des déclarations des contribuables

C'est la désignation d'un ou des responsables, mise à la disposition des contribuables des imprimés de déclaration et la consignation des déclarations verbales dans un cahier ou un registre.

2.5. Collecte de données déclarées

C'est la centralisation des données de recensement, confrontation des éléments déclarés avec les éléments recensés, saisie des données servant élément d'imposition dans l'ordinateur en utilisant le logiciel « HETRA » et conservation des données c'est-à-dire classement année par année.

2.6. Etablissement, visa et notification de l'avis d'imposition

En ce qui concerne l'édition, la Commune calcule le montant à payer par le contribuable. Ce montant est inscrit sur un document appelé « avis d'imposition ». Ainsi, l'avis d'imposition indique le montant de l'impôt à payer ainsi que le délai de paiement.

A part l'édition, le visa des avis d'imposition est un chemin important à franchir dans le processus de recouvrement des impôts fonciers. Les responsables de la fiscalité foncière doivent obligatoirement passer sur ce chemin selon les textes relatifs à la fiscalité foncière pour preuve de régulation. Dans cette étape, le Maire ou son représentant signe chaque avis d'imposition et les avis d'imposition signés sont regroupés dans un registre appelé « liste des contribuables ». A chaque « liste des contribuables », le Maire joint un « état récapitulatif » au centre fiscal. Enfin, le chef du centre fiscal vise l'état récapitulatif.

Le VISA du centre fiscal autorise la mise en recouvrement. Le centre fiscal retourne la liste et l'état récapitulatif visé au Maire.

Après visa par le centre fiscal de l'état récapitulatif, la Commune procède à la distribution des avis et à la collecte de l'impôt et cela à partir du 1^{er} Mars de l'année d'imposition. La date de notification de l'avis au contribuable constitue la date de début de

l'impôt. La distribution des avis d'imposition se fait lors des réunions dans les fokontany. Ils peuvent être aussi remis aux contribuables dans les bureaux de fokontany.

2.7. Gestion des contentieux

La gestion de traitement des réclamations est inévitable ; c'est le traitement des réclamations individuelles que ce soient gracieuses ou contentieuses portant sur l'assiette, avec appui et assistance technique des services fiscaux territorialement compétent, et le traitement des contentieux de recouvrement, avec l'appui et l'assistance technique des services fiscaux.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Nous ne pouvons pas nier que plusieurs efforts ont été effectués. La ville d'Antsirabe ne cesse d'évoluer. Malgré les efforts de la Commune, le taux de recouvrement est encore très faible. Des tentatives des propositions seront exposées dans ce chapitre pour réussir le recouvrement au niveau de la fiscalité locale.

Section I : Proposition de solutions au niveau de l'exécution du travail

Concernant les solutions que nous allons proposer, il est nécessaire de voir sur quelques points différents.

1.1. Au niveau du personnel

Nous suggérons une motivation au maximum du personnel, une formation ainsi qu'une amélioration de capacité du rendement du personnel.

D'abord, l'utilisation performante des ressources humaines représente sans doute le principal levier d'amélioration de la situation financière de la CUABE. Les bons résultats reposeront fortement à la qualité des ressources humaines placées au service des impôts et caractérisées avant tout par un personnel jeune, rigoureusement sélectionné, fortement mobilisé.

Motiver le personnel, tout établissement public performant s'y efforce pour répondre aux attentes du personnel qui désire : avoir une certaine sécurité de l'emploi, avoir une parcelle de pouvoir, participer à la décision, être informé en retour des décisions prises et être intéressé aux résultats de la Commune. Les facteurs de satisfaction conduisant à accepter l'emploi sont la rémunération, l'horaire et le congé, et le statut social. En outre, il est utile d'augmenter le nombre des employés et de recruter un personnel compétent, et pour favoriser leur polyvalence, une formation serait essentielle.

Ensuite, une formation est utile pour le personnel de la Commune car le personnel doit toujours avoir des formations continues pour s'intégrer dans l'objectivité de la mission de la commune. Le personnel doit être suffisamment documenté et formé pour affronter les nouveautés rencontrées dans le marché. Il doit être également efficace dans leur travail, il doit réaliser leur tâche avec objectivité, et capable d'assimiler ainsi que de résoudre des problèmes relatifs à leur responsabilité.

Enfin, l'amélioration de la capacité et du rendement du personnel dépend de la volonté de chacun. Donc, sans formation même s'il existe des motivations, aucune amélioration n'est espérer dans tous les niveaux. En effet, on constate que la formation ne permet pas uniquement de combler les carences du système initial d'éducation, mais aussi d'assurer une meilleure adaptation de chacun, une meilleure compréhension de son rôle au sein de la direction. Sur ceux, il est du devoir de tout personnel de veiller sur les tâches accomplies et d'être responsable de son travail tout en respectant les divers changements qui pourront attribuer et contribuer à l'amélioration de la Commune.

1.2. Au niveau du matériel

L'acquisition des matériels informatiques est utile pour servir le travail bien et rapide. Il est également nécessaire de renouveler le programme de traitement de la gestion de recouvrement des IF dans les matériels informatiques afin qu'ils peuvent conforme à la réalité. Il faut faire un entretien sur les matériels informatiques au moins deux fois par mois pour éviter les dommages sur les travaux. Pour bien arranger les dossiers et mettre en sécurité aux différents insectes, l'acquisition des matériels d'archivages est également nécessaire. Aussi, il faut renouveler le plan de la ville d'Antsirabe pour éviter l'erreur à la détermination des impôts du contribuable. Il ne faut pas oublier l'acquisition des matériels pour le moyen de déplacement en cas de descente sur le terrain afin que la CUABE peut visionner tous les changements au niveau des constructions ou des logements du chaque quartier de la ville. Concernant le bureau, il faut réserver une salle spacieuse pour servir de bureau et un confort au service.

1.3. Au niveau de la communication

La communication est très indispensable. Il est nécessaire d'améliorer les relations entre la population et la CUABE, entre la population et le fokontany, et entre la Commune et le fokontany. De ce fait, la communication est le seul moyen d'éduquer ou de faire connaître à la population ses obligations.

1.4. Au niveau du recouvrement

Nous savions que la pauvreté empêche les gens à réaliser ses obligations. La CUABE doit aider les contribuables à payer l'impôt pour que le taux de recouvrement puisse augmenter. L'expédition de représentant de la Commune dans tous les fokontany est l'une des grandes attributions de la mairie à aider les gens à accomplir leurs obligations. Car il n'est

plus nécessaire d'aller à la Commune pour payer les impôts. Il suffit d'aller au bureau de fokontany. Comme la CUABE facilite ainsi la distribution des quittances ; et c'est très avantageux si elle envoie des représentants de la Commune pour recouvrer l'impôt auprès de la population.

1.5. Au niveau de l'organisation du travail

Concernant cette amélioration, nous proposons un recrutement et une amélioration de séparation de fonction.

1.5.1. Recrutement

Le recrutement est une étape très critique pour la Commune. Autrement dit, il est un moyen d'acquérir de nouveaux éléments au staff pour renforcer son équipe. Pour solutionner alors le problème de non séparation des tâches à cause de manque du personnel, un recrutement est jugé nécessaire pour le bon fonctionnement de la Commune. Ceci est dans le but de répartir les tâches à des personnes différentes pour respecter le profil requis pour chaque poste. D'ailleurs, un surplus au niveau du nombre de personnel peut rendre un peu plus léger les énormes tâches de chacun.

Ce recrutement nécessite et demande une étude approfondie de la part du responsable des ressources humaines car il devra tenir compte à la fois des exigences de la Commune en matière de compétences, qualification, intégration, salaires,... Nous conseillons à la Commune de faire une offre d'emploi et que la demande de recrutement provienne d'un service demandeur et accordé par la direction et c'est ce service qui déterminera le profil de la personne à exécuter. Deux conditions peuvent être tenues par lui : soit il procède au recrutement d'un nouvel employé par les moyens habituels ; annonce dans les organes de presse et le coût de l'annonce varie selon les médias, soit le recrutement par voie de promotion en faveur de l'un des membres de son personnel selon la capacité et la qualification du personnel existant. En outre, ce recrutement entraînera l'accomplissement rapide et efficace du travail qui permet ainsi au responsable d'exécuter les tâches au jour le jour.

1.5.2. Amélioration de la répartition des tâches

La répartition des tâches est une fonction pénible pour le chef de service car elle est très essentielle pour chaque employé au sein de la Commune et qui lui permet de finir et d'exécuter son travail inscrit dans la fiche de fonction.

Elle est obligatoire pour éviter un désordre au moment de l'exécution du travail.

Nous suggérons pour la direction une grande partie de responsabilité d'éviter les surcharges des tâches sur une personne, c'est-à-dire chaque service doit effectuer sa tâche sans recourt à un autre. La direction devra établir et surtout veiller au suivi des procédures mises en vigueur afin d'éviter des erreurs à ceux qui exécutent le travail. Il faut tenir compte aussi des conditions internes de la Commune. Dans ce cas, le personnel devra être bien traité et se tenir à l'aise et normale face aux contraintes environnementales qui peuvent lui affecter.

Section II: Solutions aux problèmes de la fiscalité foncière

2.1. Renforcer les différentes étapes du processus de la fiscalité foncière

Chaque étape doit subir une retouche ou un renforcement de la part des responsables administratifs de la fiscalité locale. En ce qui concerne par exemple l'étape de sensibilisation et information, les contribuables doivent être mis au courant des actions à entreprendre suite à la collecte de l'impôt foncier. Ils doivent être également mis au courant de leur droit et obligation relatif l'impôt foncier afin que cet impôt soit pris au sérieux par les contribuables et aussi afin de diminuer les fraudes fiscales relatifs à la fiscalité foncière.

2.2. Renforcer l'éducation des citoyens

Le civisme fiscal foncier doit être insérer dans le programme scolaire des élèves de toutes les écoles privés et publiques ; instruction civique en classe des primaires et secondaires. Ainsi, les parents seraient informés et conscients de la nécessité de payer l'impôt foncier.

2.3. Application des législations en vigueur

Toutes les législations en vigueur sur la fiscalité foncière devraient être appliquées effectivement, afin de dissuader les récalcitrants au paiement. A ne pas citer par exemple que les contribuables qui ne déclarent pas leurs biens fonciers peuvent payer une amende de 20000Ar¹⁰ ; les fausses déclarations enregistrées peuvent engendrer des sanctions allant jusqu'à 40% de l'impôt éludé¹¹ ; les contribuables ont droit à des réclamations relatives à l'assiette.¹² Les taxateurs ne doivent pas hésiter à appliquer les sanctions prévues.

¹⁰ Article 20.01.52 alinéa 2 du CGI

¹¹ Article 20.01.54 alinéa 3 du CGI

¹² Article 20.02.13 et suivants CGI

2.4. Formation du personnel

Pour le personnel déjà en place, il faudrait renforcer le système qui permet le recyclage par des formations continues. Les formations à octroyer ne doivent pas se limiter aux dirigeants. Il faut instaurer un environnement de travail équitable et sécurisé, ainsi, les opérationnels devraient aussi bénéficier d'un épanouissement personnel adéquat pour améliorer leur rendement respectif. Un tel environnement de travail permettra de limiter les recours à la corruption du personnel par la motivation des contribuables ou par la transparence des informations.

2.5. Canal de communication

Nous prendrons quelques propositions :

2.5.1. Stations radiophoniques et chaînes télévisées

La création d'une émission d'information concernant la fiscalité serait intéressante. Les informations devraient être des informations d'ordre général visant notamment une bonne compréhension des fondements de la fiscalité et ensuite des réglementations en vigueur. Il serait souhaitable que la Commune puisse prévenir les contribuables des échéances de régulation fiscale pour éviter les retards de paiement qui seront sanctionnés.

2.5.2. Presse écrite

En ce qui concerne la presse écrite, les informations à communiquer intéressent notamment les aspects techniques de la fiscalité.

2.5.3. Site internet

Il s'agit d'un canal de communication et d'information très utilisé dans la nouvelle ère technologique. Tout à chacun, dirigeants d'entreprises, travailleurs, chercheurs et la masse des contribuables désirant s'informer sur la fiscalité devrait pouvoir se satisfaire dans un site spécifique. Il serait d'autant plus souhaitable qu'un site intéressant spécialement les contribuables au sein de la compétence territoriale de la CUABE puisse se référer à une source spécifique. Plus précisément, quand nous parlons d'internet nous parlons de « réseaux sociaux ».

2.6. Organiser des concours entre les Communes

La compétition entre les Communes est une pratique très courante afin d'assurer de meilleurs résultats dans le sens de développement des collectivités décentralisées. Elle poussera la majorité des Communes à mener des activités de développement et de bons résultats ont été constatés. Les activités liées au développement telles que les activités relatives à la fiscalité foncière pourront être améliorées si cet esprit compétitif est toujours maintenu au niveau des CTD. L'Etat peut lier les subventions allouées aux Communes suivant leur performance. Des primes peuvent également être attribuées aux Communes par l'Etat, les Régions et/ou les Districts.

Section III: Les impacts des solutions proposées

En réalisant ces propositions, il existe des effets positifs et des effets négatifs.

3.1. Les impacts positifs

Si nous nous concentrons dans les solutions que nous avons proposées, les impacts positifs sont : incitation des gens à payer l'impôt, augmentation du taux de recouvrement des impôts, augmentation des prévisions du budget, diminution du facteur de récession et amélioration de la vie de la population en particulier.

3.2. Les impacts négatifs

Même si les solutions que nous avons proposées donnent des plusieurs avantages. Il y a des impacts négatifs inévitables, comme augmentation des dépenses de la commune, manque des moyens, les contribuables se sentent obligés à payer, et l'existence de la corruption.

Conclusion partielle

Cette dernière partie a été centrée sur la discussion des résultats obtenus dans la deuxième partie. Des améliorations sont aussi proposées sur l'exécution et l'organisation du travail et sur la fiscalité foncière. En réalisant ces améliorations, il existe des impacts au sein de la Commune. Ainsi, s'achève la troisième partie de cet ouvrage, ce qui nous conduit à la conclusion générale pour finir.

CONCLUSION

En guise de conclusion de ce présent mémoire intitulé : « Gestion de recouvrement des impôts locaux », nous a donné l'occasion d'approfondir la connaissance en matière de recouvrement des impôts fonciers tant théorique que pratique. L'impôt foncier sur la propriété bâtie et l'impôt foncier sur les terrains appartiennent à la catégorie des impôts locaux c'est-à-dire les impôts perçus au profit de la Commune. Ils sont régis par les articles 10.01.01 et suivants, et articles 10.02.01 et suivants du Code Général des Impôts 2022. En effet, les impôts locaux sont nécessaires pour qu'une collectivité locale puisse diversifier la quantité et la qualité de ces services en fonction des préférences locales. De ce fait, l'augmentation du taux de recouvrement des impôts fonciers est très importante pour la Commune car elle bénéficie la totalité de la recette fiscale foncière. Nous avons recherché les compétences de la Commune en matière de fiscalité foncière.

En principe, une Commission Municipale est instituée au niveau de chaque Commune pour déterminer la valeur locative servant de base à l'IFPB et l'IFT ainsi que le taux de l'impôt à appliquer. Pour la Commune urbaine d'Antsirabe, cette Commission est composée notamment du Maire, membre, technicien du service de la voirie et de représentants de l'administration fiscale. Le service chargé de fixer l'assiette des impôts de la Commune remet le projet d'évaluation à ladite Commission qui est alors chargée d'approuver des observations sur le projet. Ainsi, le dernier projet approuvé est appliqué aux contribuables. Le taux de recouvrement des impôts fonciers était très faible. Toutefois, il s'améliore de plus en plus grâce à la prise au sérieux de la fiscalité locale par le Maire actuel. Aussi, la procédure de gestion de recouvrement des impôts fonciers entraîne plusieurs analyses. Ce sont l'analyse de la sensibilisation et l'information des contribuables, préparation des opérations de recensement et le recensement proprement dit, réception des déclarations des contribuables et gestion de traitement des réclamations de l'assiette et de recouvrement.

Quant au thème, nous avons pu répondre aux objectifs et la problématique que nous avons fixés. D'après l'étude faite, nous avons parlé des problèmes rencontrés au sein de l'établissement. Les dits problèmes ont été bien étudiés et des solutions correspondantes ont été proposées. La proposition d'amélioration que nous avons donnée peut être difficile à appliquer selon le budget de la Commune. Dès maintenant, il faut maîtriser la méthode appliquée pour avoir la performance du taux de recouvrement. L'amélioration des impôts fonciers est très importante pour le bon fonctionnement de la Commune urbaine d'Antsirabe.

BIBLIOGRAPHIE

➤ Ouvrages généraux

- CUABE, Monographie, 2020, 12 pages.
- CUABE, Détail organigramme, 2020, 6 pages.
- CUABE, Organigramme revue, 2020, 2 pages
- Institut National de la Décentralisation et du Développement Local, Leadership fiscal, 2020, 20 pages
- AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », 1987, page 27
- Code Général des Impôts, suivant la loi de Finances 2022

➤ Ouvrages spécifiques

- « Ireo torolalana arahina mikasika ny hetran-tany (IFT) sy ny hetra amin'ny trano miorina (IFPB) », 2021, 25 pages
- CATHELINEAU Jean, Les impôts locaux, Dalloz, 1990, 230 pages
- ZARKA Jean-Claude, Fiscalité locale, Gualino, 2002, 250 pages

➤ Revues et articles

- Loi n°2014-020 relative aux ressources des Collectivités Territoriales Décentralisées, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes, modifiée par la Loi n°2015-008 du 1er avril 2015 modifiant certaines dispositions de la loi n° 2014-020 du 27 septembre 2014

➤ Webographie

www.impots.mg

www.sdc-decentralization.net/document

<http://www.foncier-developpement.org>

<https://www.impots.gouv.fr>

<https://www.vie-publique.fr>

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Catégorisation des terrains en ce qui concerne l'IFT

Annexe II: Les composantes de la Fiscalité Locale

Annexe I: Catégorisation des terrains en ce qui concerne l'IFT

Pour le calcul de l'IFT, les terrains sont classés en 6 catégories, suivant leur affectation (article 10.01.07 du CGI). Le minimum d'imposition est fixé à 500AR.

Catégorie	Mise en valeur	Taux
01	En plantation unique ou associée ; les terrains avec des cultures industrielles : cacao, café, canne à sucre, cocotiers, coton, girofle, palmiers à huile, plantes à parfum, poivre, sisal, vanille	Forfait en Ariary : la Commune détermine un montant forfaitaire pour la catégorie
02	Les terrains avec des bois, forêts, lacs, marécages	
03	En plantation unique ou associée ; les terrains avec des cultures maraîchères et vivrières, riz et autres plantations non dénommées au présent article	
04	Pâturages naturels et artificiels, terrains non exploitables, terrains en jachères	
05	Les terrains exploitables non exploités	
06	Les terrains à usage autre qu'agricole	1% de la valeur vénale

Source : Code Général des Impôts

Pour l'IFPB ? Le taux correspond à un pourcentage de la valeur locative annuelle des immeubles, il varie entre 5 et 10%, dépendant de la décision de la Commission communale ou municipale des impôts, Le minimum d'imposition est fixé à 2000 Ariary par immeuble.

Annexe II: Les composantes de la Fiscalité Locale

N°	Impôts et taxes	Taux pour les bénéficiaires				
		Région	Commune	FNP	CCI	FNISI
1	Impôt synthétique(IS)	25%	60%	10%	2%	3%
2	Impôt foncier sur les terrains(IFT)		100%			
3	Impôt foncier sur la propriété bâtie		100%			
4	Impôt de licence de vente des alcools et produits alcooliques	30%	70%			
5	Impôt de licence foraine sur les alcools et produits alcooliques		100%			
6	Impôt de licence sur les installations temporaires, saisonnières et occasionnelles	40%	60%			
7	Impôt de licence sur les activités temporaires, occasionnelles et/ou saisonnières	40%	60%			
8	Impôt de licence sur les établissements de nuit	40%	60%			
9	Impôt de licence sur l'organisation des tombolas et de loterie communale	40%	60%			
10	Impôt de licence sur l'organisation des tombolas et de loterie régionale ou nationale	100%	60%			
11	Impôt de licence sur l'exploitation des billards et assimilés, des appareils vidéo et des baby-foot à des fins lucratives	40%	60%			
12	Taxe de protection civile		100%			
13	Taxe de résidence pour le développement		100%			
14	Taxe de séjour pour l'hôtel et l'établissement trois étoiles et moins		100%			
15	Taxe de séjour pour l'hôtel et l'établissement quatre étoiles et plus	75%	25%			

16	Taxe annuelle sur les appareils automatiques		100%			
17	Taxe sur les eaux minérales		100%			
18	Taxe sur la publicité faite à l'aide d'affiche, de panneaux réclames, d'enseignes lumineuses ou sur support ambulant		100%			
19	Taxe sur la publicité audiovisuelle			100%		
20	Taxe sur l'eau et/ou l'électricité		100%			
21	Taxe sur l'entrée dans les fêtes, spectacles et manifestations diverses		100%			
22	Taxe sur les pylônes, antennes, relais ou mâts	40%	60%			
23	Taxe sur les jeux radiotélévisés			100%		
24	Redevance sur les hydrocarbures	15%	20%	10%		
25	Frais d'administration minière		30%	50%		
26	Ristourne minière	27%	54%	10%		

Source: Leadership fiscal, INDDL, page

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IV
LISTE DES ILLUSTRATIONS	VI
GLOSSAIRE	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	3
CHAPITRE I : MATERIELS	4
Section I : Présentation de la zone d'étude	4
1.1. La Région Vakinankaratra	4
1.2. Le district Antsirabe I	4
1.3. La Commune Urbaine d'Antsirabe	5
1.3.1. Situation géographique	5
1.3.2. Historique	7
1.3.2.1. Inauguration de l'Hôtel de ville	7
1.3.2.2. Les armoiries de la ville	8
1.4. Missions et attributions de la CUABE	8
1.4.1. Organigramme de la CUABE	8
1.4.2. Missions et attributions de la CUABE	9
Section II : Justification de l'étude	10
CHAPITRE II : METHODES	11
Section I : Approche théorique	11
1.1. Généralité sur les impôts locaux	11
1.1.1. Les impôts locaux indirects	11
1.1.2. Les impôts locaux directs	12
1.1.2.1. Impôt foncier sur les terrains ou IFT	12
1.1.2.2. Impôt foncier sur la Propriété Bâtie ou IFPB	13
1.2. Procédure de gestion de recouvrement des impôts fonciers	15

1.2.1. Procédure de gestion	15
1.2.2. Organisation générale de recouvrement	15
1.2.2.1. Maire	15
1.2.2.2. Conseil communal	16
1.2.2.3. Chefs Fokontany	16
1.2.2.4. Trésorier communal	16
1.2.2.5. Régisseur des recettes	16
1.2.2.6. Centre fiscal	16
Section II : Méthodologie de recherche	17
2.1. Les outils d'analyses	17
2.1.1. Approche systémique	17
2.1.2. Outil d'analyse FFOM	18
2.2. Collecte de données	18
2.3. Traitement de données	19
2.4. Limite de l'étude	19
PARTIE II : RESULTATS	21
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE	22
Section I : Détermination du montant et évaluation des impôts fonciers	22
1.1. Calcul de l'IFPB	22
1.2. Calcul de l'IFT	25
1.3. Formule générale de calcul	26
1.4. Exemple de calcul	26
Section II : La procédure de gestion de recouvrement des IF	27
2.1. Les étapes de recouvrement	27
2.2. Taux de recouvrement	28
CHAPITRE IV : ANALYSES ET DIAGNOSTICS	29
Section I : Le diagnostic général de la CUABE	29
Section II : Analyse et diagnostic de la procédure de gestion de recouvrement des IF	31
2.1. La sensibilisation et l'information des contribuables	31
2.2. Le recensement	31
2.3. Réception des déclarations des contribuables	32
2.4. Collecte de données déclarées	32
2.5. Etablissement, visa et notification de l'avis d'imposition	32
2.6. Gestion de traitement des réclamations de l'assiette et de recouvrement	33
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	34
CHAPITRE V : DISCUSSIONS	35
Section I : Discussions sur la situation générale	35
1.1. Sur la situation fiscale de la CUABE	35
1.2. Sur les points forts et points faibles de la CUABE	35

1.2.1. Les forces de la Commune	35
1.2.2. Ses faiblesses	36
1.2.3. Les opportunités	37
1.2.4. Les menaces	37
Section II : Discussions sur la procédure	37
2.1. La phase de préparation	37
2.2. La sensibilisation et l'information des contribuables	38
2.3. Le recensement	38
2.4. Réception des déclarations des contribuables	39
2.5. Collecte de données déclarées	39
2.6. Etablissement, visa et notification de l'avis d'imposition	39
2.7. Gestion des contentieux	40
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	41
Section I : Proposition de solutions au niveau de l'exécution du travail	41
1.1. Au niveau du personnel	41
1.2. Au niveau du matériel	42
1.3. Au niveau de la communication	42
1.4. Au niveau du recouvrement	42
1.5. Au niveau de l'organisation du travail	43
1.5.1. Recrutement	43
1.5.2. Amélioration de la répartition des tâches	43
Section II: Solutions aux problèmes de la fiscalité foncière	44
2.1. Renforcer les différentes étapes du processus de la fiscalité foncière	44
2.2. Renforcer l'éducation des citoyens	44
2.3. Application des législations en vigueur	44
2.4. Formation du personnel	45
2.5. Canal de communication	45
2.5.1. Stations radiophoniques et chaînes télévisées	45
2.5.2. Presse écrite	45
2.5.3. Site internet	45
2.6. Organiser des concours entre les Communes	46
Section III: Les impacts des solutions proposées	46
3.1. Les impacts positifs	46
3.2. Les impacts négatifs	46
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE	I
LISTE DES ANNEXES	II

Nom : FANJALALAINA

Prénoms : Béatrice Sandria

Mention/Parcours : Sciences de Gestion/Administration et Management

A.U. : 2021-2022

Nombre de pages : 47

Encadreur : Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, enseignant chercheur à l'IESAV

Contact de l'étudiante : 034 90 696 69

E-mail : fanjalalainas@gmail.com



Résumé

Les impôts locaux sont nécessaires pour qu'une collectivité locale puisse diversifier la quantité et la qualité de ces services en fonction des préférences locales. Les impôts fonciers appartiennent à la catégorie des impôts locaux. En outre, la Commune bénéficie la totalité de la recette fiscale foncière. Ainsi, des nouvelles stratégies sont très nécessaires pour augmenter le taux de recouvrement des impôts fonciers et pour améliorer le fonctionnement de la Commune dans la gestion de recouvrement des impôts locaux.

Mots-clés : décentralisation, impôts locaux, impôts fonciers, recouvrement, recensement, avis d'imposition

Abstract

Local taxes are necessary so that a local authority can diversify the quantity and quality of these services according to local preferences. Property taxes belong to the category of local taxes. In addition, the municipality receives all of the property tax revenue. Then, new strategies are very necessary to increase the levy's rate of property taxes and to improve the municipality's workings in the levy's management of local taxes.

Key words: decentralization, local taxes, property taxes, levy, census, tax notice

Famintinana

Ilaina ny hetra eo an-toerana mba ahafahan'ny manampahefana eo an-toerana manovanova ny habetsahana sy ny kalitaon'ny raharahany araka ny tiany eo an-toerana. Ny hetran-tany sy ny hetra amin'ny trano miorina dia ao anatin'ny sokajin'ny hetra eo an-toerana. Ary koa, miditra amin'ny kitapom-bolan'ny Kaominina avokoa ny hetran-tany sy ny hetra amin'ny trano miorina. Noho izany, mila paikady vaovao mba ampitomboana ny tahan'ny famorian-ketra amin'ny trano miorina sy ny hetran-tany, mba hanatsarana ny fandehan'ny asan'ny Kaominina eo amin'ny fiandraketana ny famoriana ny hetra eo an-toerana.

Teny misongadina: fampahaleovan-tena ny isam-poko sy fari-tany, hetra eo an-toerana, hetra amin'ny fananana, famoriana, fanisam-bahoaka, filazana hetra